

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

UNIDAD DE POSGRADO

**Madurez y planificación estratégica de proyectos BPM
en el sistema financiero peruano**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería de Sistemas con
mención en Dirección y Gestión de Tecnología de Información

AUTOR

Ernesto Calderón Alcalde

ASESOR

Carlos Alberto Pastor Carrasco

Lima – Perú

2013

© Ernesto Calderón Alcalde 2013
Todos los derechos reservados

DEDICATORIA:

A Dios por su protección y sus bendiciones que ha esparcido en mi vida.

A Cecilia, la compañera de mi vida, por su apoyo y por haberme dado parte de su espíritu, su corazón y su tiempo.

A mis padres Julio y Carmen (por el cariño y constante dedicación a sus seres queridos),

A mis hijos, Mateo y Sebastián, por ser mi motor y motivo. Para Ellos queda el ejemplo que pese a que el camino es arduo y largo el resultado es dignificante.

AGRADECIMIENTOS:

Una tesis de Maestría es un trabajo que no sólo es fruto del esfuerzo personal del maestrista, sino que necesita de la ayuda de muchas personas, tanto en lo profesional como en lo personal. Con estas líneas quisiera mostrar mi agradecimiento a todas ellas:

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y en especial a su Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática por la oportunidad de desarrollar este trabajo.

Al Profesor Mg. Carlos Pastor, por la orientación objetiva y por la convicción que “llegaríamos a terminar”.

Al Profesor Mg. Cayo León Fernández, Director (e) de la Unidad de Post Grado, por el apoyo permanente para culminar esta tesis.

A los todos los docentes de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, por la convivencia y enseñanzas transmitidas a lo largo de la Maestría.

A mis jefes Carlos García, Carmen Iriarte, Edgard Deolazabal, subgerentes de mi institución, por su apoyo incondicional, en la valoración y ajuste a la encuesta aplicada en la presente investigación.

A mis colegas compañeros de la Maestría, por su amistad y el intercambio de conocimientos permanente y desinteresado.

A todos los que lean esta Tesis, muchas gracias.

RESUMEN:

La investigación se realizó a nivel nacional entre 2010 y 2012, participaron las empresas financieras seleccionadas.

Muchas organizaciones en todo el mundo están adoptando la gestión de procesos como una manera para aumentar su productividad y lograr resultados más eficaces con un tiempo de menor respuesta como una forma de responder a las ofertas de la competencia. Entre las empresas proveedores de servicios, se identificó debido a sus normas de contratación complejos, el sector financiero que se destaca en el mercado, además es el mayor crecimiento en los últimos años en el mercado Peruano. Con el fin de medir el impacto de la ejecución de gestión de procesos en las organizaciones e identificar su nivel de madurez, así como el impacto y sus beneficios, se busca delimitar con once de los mayores entidades financieras del mercado peruano. El trabajo se justificó por que posee valor teórico, uso metodológico y utilidad práctica, por su conveniencia y los beneficios que genera a las empresas, además se sustentó en las teorías administrativas y de sistemas, logrando consolidar y comprender si estas prácticas son coherentes con lo que es propuesto por varios autores. Podemos concluir que los resultados fueron positivos evaluados en las organizaciones, a fin de demostrar la eficacia de las acciones, pero con limitaciones en cuanto al nivel de madurez encontrados.

Palabras clave: Gestión de Procesos de Negocio, Financiero (Perú).

ABSTRACT:

The research was conducted in Peru at the national level between 2010 and 2012, the financial enterprises selected participated.

Many organizations around the world are adopting process management (BPM) as a way to increase productivity and achieve more effective results with less response time as a way to respond to competitive offerings, and with promises to reduce cost.

Among the companies service providers, was identified because of its complex procurement rules, the financial sector that stands out in the market, and is the fastest growing in recent years in the Peruvian market. To measure the impact of the implementation of process management in organizations and identify their level of maturity, as well as the impact and benefits, is looking delineate eleven of the largest financial institutions in the Peruvian market. The work was justified because it has theoretical value, methodological and practical use, for convenience and profit generating companies, and was based on administrative theories and systems, managing to consolidate and understand whether these practices are consistent with which is proposed by several authors. We conclude that the positive and consistent results in all financial companies that participate of this research, but with limitations on the maturity level found.

Keywords: Business Process Management, Financials (Perú).

Índice

CAPITULO I.....	16
1.- INTRODUCCION	16
1.1. Situación Problemática:	19
1.2. Formulación del Problema:.....	21
1.3. Justificación Teórica:	22
1.4. Objetivos del Estudio.....	24
1.4.1. Objetivo General.....	25
1.4.2. Objetivos Específicos	25
1.5. Importancia del Problema.....	26
1.6. Naturaleza del Estudio	29
1.6.1. Marco Epistemológico	29
1.6.2. Diseño de la Investigación.....	29
1.7. Preguntas de Investigación.....	30
1.7.1. Problema General.....	30
1.7.2. Problemas Específicos.....	30
1.8. Hipótesis	33
1.8.1. Hipótesis General.....	33
1.8.2. Hipótesis Específicas.....	33
1.9. Aproximación Teórica del modelo de Investigación.....	34
1.9.1. Variables a investigar	34
1.9.2. El Modelo Conceptual, Las Variables de Investigación y los Indicadores.....	35
1.9.2.1. Capacidades Empresariales.....	37
1.9.2.2. Habilitadores de procesos.....	38
1.9.3. Propositiones.....	38
1.9.4. Definición de la unidad de análisis	40
1.10. Definición de términos.....	40
1.11. Supuestos.....	40
1.12. Limitaciones.....	40
1.13. Delimitaciones.....	40
1.13.1. Temporal:.....	41
1.13.2. Espacial:	41
1.13.3. Teórica y/o Estructural:	41
1.14. Resumen	43
CAPITULO II.....	45
2.- MARCO TEORICO	46
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación:	47
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	49
2.2.1. Sector Financiero	49
2.2.1.1. Antecedentes	49
2.2.1.2. Situación actual del Sector Financiero.....	50
2.2.1.3. Perspectivas del Sector Financiero y retos.....	53
2.2.1.4. Planes de Principales jugadores en el sistema financiero Peruano 54	
2.2.1.4.1. BBVA Banco Continental:.....	56
2.2.1.4.2. Banco Internacional del Perú- INTERBANK.....	56
2.2.1.4.3. Banco de Crédito del Perú.....	57
2.2.1.4.4. Scotiabank del Peru	58

2.2.1.5.	Entes Reguladores y de Control del Sistema Financiero.....	59
2.2.1.5.1.	Banco Central de Reserva del Perú.....	60
2.2.1.5.2.	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS).....	61
2.2.1.5.3.	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV).....	61
2.2.2.	Antecedentes Históricos de BPM	62
2.2.3.	Estudios Recientes de BPM.	64
2.3.	Bases Teóricas.....	72
2.3.1.	Organización Basada en Procesos:.....	74
2.3.2.	BPM.....	75
2.3.2.1.	BPM en la banca	77
2.3.2.2.	Gestión por procesos BPM	82
2.3.2.3.	Importancia de adopción del BPM.....	82
2.3.2.4.	Proyectos BPM.....	84
2.3.3.	Proyectos:.....	86
2.3.4.	Modelos de Madurez BPM	88
2.3.4.1.	Process and Enterprise Maturity Model (PEMM™):.....	90
2.3.4.2.	Business Process Maturity Model (BPMM).....	91
2.3.5.	Excelencia Operativa	94
2.3.6.	Planificación Estratégica	96
2.3.6.1.	Planificación Estratégica de Proyectos BPM	99
2.3.7.	Gobierno Corporativo	100
CAPITULO III	102
3.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....		102
3.1.	Diseño de la investigación.....	106
3.2.	Adecuación del Diseño	108
3.3.	Preguntas de Investigación.....	110
3.3.1.	Problema principal	110
3.3.2.	Problemas Específicos.....	110
3.4.	Población.....	111
3.5.	Muestra	111
3.5.1.	Definición de la muestra de investigación	111
3.6.	Confidencialidad.....	112
3.7.	Ubicación geográfica.....	112
3.8.	Instrumentación.....	113
3.8.1.	El instrumento de investigación	116
3.8.1.1.	El formato del instrumento de investigación	117
3.8.2.	La prueba piloto.....	118
3.9.	Recopilación de datos	120
3.10.	Análisis de datos	122
3.11.	Formalidad y Validación	123
3.12.	Resumen	123
3.13.	Conclusión.....	123
CAPITULO IV	124
4) RESULTADOS Y DISCUSION		124
4.1.	Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	124
4.1.1.	Informaciones Básicas	125
4.1.1.1.	Tasa de Respuesta.....	125
4.1.1.2.	Datos Básicos de los encuestados.....	126
4.1.1.3.	Datos faltantes.....	130

4.1.1.4.	Datos extremos.....	130
4.1.2.	Elección de las técnicas estadísticas	131
4.1.2.1.	Análisis de Correspondencia Simple (Anacor)	132
4.1.3.	Estadística descriptiva de los datos levantados.....	133
4.1.3.1.	Adopción.	134
4.1.3.1.1.	Utilidad Percibida.....	134
4.1.3.1.2.	Facilidad de Uso Percibida.	135
4.1.3.1.3.	Actitud hacia el uso de BPM.....	136
4.1.3.2.	Madurez.	138
4.1.3.2.1.	Capacidades Empresariales:	138
4.1.3.2.2.	Resumen de resultados de análisis descriptivo:	143
4.1.3.2.3.	Análisis de Correspondencia múltiple-Capacidades:	144
4.1.3.2.4.	Habilitadores de Procesos:.....	146
4.1.3.2.5.	Resumen de análisis descriptivo-Habilitadores:	150
4.1.3.2.6.	Análisis de Correspondencia múltiple-Habilitadores de procesos: 151	
4.1.3.2.7.	Análisis de Correspondencia múltiple-Adopción:	152
4.1.3.3.	Impacto.....	154
4.1.3.3.1.	Análisis de Correspondencia múltiple-Capacidades Empresariales-Impacto	154
4.1.3.3.2.	Análisis de Correspondencia múltiple-Habilitadores de procesos-Impacto	156
4.1.3.3.3.	Análisis de Correspondencia múltiple-Adopción-Impacto.....	159
4.2.	Pruebas de Hipótesis:	160
4.2.1.	Hipótesis Específicas.....	160
4.2.1.1.	Hipótesis Específica a:	160
4.2.1.2.	Hipótesis Específica b:	161
4.2.1.3.	Hipótesis Específica c:	161
4.2.2.	Hipótesis General.....	162
CONCLUSIONES	163
General	164
Específicas	164
RECOMENDACIONES	166
Planificación de proyectos BPM (P-BPM)	167
Descripción de la metodología P-BPM en general	167
Modelamiento:	167
Diagnóstico:	167
Detalles de ciertas áreas:	167
Metodología de implementación BPM:	168
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		170
ANEXOS.....		172
A. Anexo A: Matriz de Consistencia.....		172
B. Anexo B: Cuestionario		176
a. Modelo de Cuestionario.....		176
b. Identificación		177
c. Adopción.....		177
d. Madurez.....		178
e. Impacto		181
f. Preguntas del Cuestionario		181
i. Generales.		181

ii.	Adopción.....	182
iii.	Madurez.....	184
1.	Habilitadores de Procesos	184
2.	Capacidades de la Empresa	191
iv.	Impacto	197
C.	Anexo C: Entidades Financieras.....	199
D.	Anexo D: Modelo PEMM.....	200
E.	Anexo E: Definiciones Básicas	203
F.	Anexo F: Modelo (Constructos) de Investigación.....	204
G.	Anexo G: Estudios Realizados en Perú.....	205

Índice de Figuras

Fig. N° 1.1 Modelo de aceptación Tecnológica (TAM)	32
Fig. N° 1.2 Modelo Conceptual de Variables de Investigación	36
Fig. N° 1.3 Dependencia de Variables de Investigación.....	36
Fig. N° 1.4 Modelo Conceptual General de la Investigación.....	37
Fig. N° 1.5 Esquema General de la Investigación	44
Fig. N° 2.6 Cartera sistema Bancario Peruano a 2010.....	53
Fig. N° 2.7 Modelo de Gestión BCP	57
Fig. N° 2.8 Misión del BCP	58
Fig. N° 2.9 Sistema Financiero Peruano	59
Fig. N° 2.10 Modelo ARIS BPM	85
Fig. N° 2.11 Modelos de Madurez BPM	89
Fig. N° 2.12 : Business Process Maturity Model (BPMM)	92
Fig. N° 3.13: Mapa de Ámbito de Investigación.....	113
Fig. N° 3.14: Respuestas de Piloto de Cuestionario aplicado	120
Fig. N° 3.15: Vista de paina web con cuestionario aplicado.....	122
Fig. N° 4.16: Cargo que Ocupa en la Empresa	126
Fig. N° 4.17: Perspectiva de respuestas	127
Fig. N° 4.18: Cobertura de Instituciones financieras seleccionadas.....	128
Fig. N° 4.19: Existe área BPM en su Empresa?.....	129
Fig. N° 4.20: Objetivos BPM en su Empresa?.....	130
Fig. N° 4.21: Resumen Entidades de Investigación.....	133
Fig. N° 4.22: Utilidad Percibida de BPM	134
Fig. N° 4.23: Resumen de Utilidad Percibida de BPM.....	135
Fig. N° 4.24: Facilidad de Uso Percibida de BPM.....	135
Fig. N° 4.25: Resumen general de Facilidad de Uso Percibida de BPM.....	136
Fig. N° 4.26: Resumen general de Actitud hacia adopción de BPM.....	137
Fig. N° 4.27: Número de Empleados en Entidades	138
Fig. N° 4.28: Correspondencia múltiple-capacidades	144
Fig. N° 4.29: Modelo del Cuestionario Aplicado.....	176
Fig. N° 4.30: Modelo (constructos) de investigación	204
Fig. N° 4.31: Encuesta de estudios de BPM realizados en Perú el año 2010	205
Fig. N° 4.32: Sectores de encuesta de estudios de BPM realizados en Perú el año 2010.....	205

Índice de Tablas

Tabla 1.1: Entidades del Sistema Financiero peruano	21
Tabla 1.2: Resumen Factores que Dificultan los proyectos BPM	23
Tabla 1.3: Términos en Inglés	28
Tabla 1.4: Términos en Español	28
Tabla 1.5: Términos en Español Madurez-Perú	29
Tabla 1.6: Proposición N°1	39
Tabla 1.7: Proposición N°2	39
Tabla 1.8: Proposición N°3	39
Tabla 2.9 : principales bancos peruanos (fuente: América Economía)	55
Tabla 2.10: Resumen de Investigaciones de BPM analizados fuente (elaboración propia)	71
Tabla 2.11: Definiciones de BPM (elaboración propia)	77
Tabla 2.12: aplicación BPM en entidades Financieras (fuente: www.club-bpm)	81
Tabla 2.13 : Definiciones proyecto, elaboración propia, (Fuente: Internet)	88
Tabla 2.14 : Niveles Modelo BPMM	94
Tabla 2.15 : Definiciones de Planificación Estratégica	98
Tabla 3.16 Tipos de Investigación (Dankhe)	105
Tabla 3.17 Estrategias de Diseño de Investigación	106
Tabla 3.18 Enfoques de Investigación Fuente: Sampieri (2003)	109
Tabla 3.19 : Proceso de la investigación basada en encuestas	116
Tabla 4.20 Capacidades Empresariales (Hammer)	125
Tabla 4.21 Habilitadores de Procesos (Hammer)	125
Tabla 4.22 Cargo que Ocupa en la Empresa (fuente: elaboración propia)	126
Tabla 4.23 Perspectiva de respuestas (fuente: elaboración propia)	127
Tabla 4.24 Cobertura de Instituciones financieras seleccionadas (fuente: elaboración propia)	127
Tabla 4.25 Conoce que es BPM (fuente: elaboración propia)	128
Tabla 4.26 Adopción de BPM (fuente: elaboración propia)	128
Tabla 4.27 Existe área BPM en su empresa (fuente: elaboración propia)	128
Tabla 4.28 Compromiso BPM en su empresa (fuente: elaboración propia)	129
Tabla 4.29 Objetivos BPM en su empresa (fuente: elaboración propia)	129
Tabla 4.30 Técnicas Estadísticas	131
Tabla 4.31 Utilidad Percibida de BPM	134
Tabla 4.32 Facilidad de Uso Percibida de BPM	135
Tabla 4.33 Actitud hacia el uso de BPM	136
Tabla 4.34 Uso de BPM	137
Tabla 4.35 Numero de Empleados en Entidades	137
Tabla 4.36 Entidad 1-Capacidades Empresariales	138
Tabla 4.37 Entidad 2-Capacidades Empresariales	139
Tabla 4.38 Entidad 3-Capacidades Empresariales	139
Tabla 4.39 Entidad 4-Capacidades Empresariales	140
Tabla 4.40 Entidad 5-Capacidades Empresariales	140
Tabla 4.41 Entidad 6-Capacidades Empresariales	140
Tabla 4.42 Entidad 7-Capacidades Empresariales	141
Tabla 4.43 Entidad 8-Capacidades Empresariales	141
Tabla 4.44 Entidad 9-Capacidades Empresariales	142
Tabla 4.45 Entidad 10-Capacidades Empresariales	142
Tabla 4.46 Entidad 11-Capacidades Empresariales	142

Tabla 4.47	Resumen modelo de correspondencias múltiple-capacidades	144
Tabla 4.48	Entidad 1-Habilitadores de Procesos.....	146
Tabla 4.49	Entidad 2-Habilitadores de Procesos.....	146
Tabla 4.50	Entidad 3-Habilitadores de Procesos.....	147
Tabla 4.51	Entidad 4-Habilitadores de Procesos.....	147
Tabla 4.52	Entidad 5-Habilitadores de Procesos.....	148
Tabla 4.53	Entidad 6-Habilitadores de Procesos.....	148
Tabla 4.54	Entidad 7-Habilitadores de Procesos.....	149
Tabla 4.55	Entidad 8-Habilitadores de Procesos.....	149
Tabla 4.56	Entidad 9-Habilitadores de Procesos.....	149
Tabla 4.57	Entidad 10-Habilitadores de Procesos.....	150
Tabla 4.58	Entidad 11-Habilitadores de Procesos.....	150
Tabla 4.59	Resumen modelo de correspondencias múltiple - habilitadores de procesos.....	151
Tabla 4.60	correlación de variables-habilitadores	152
Tabla 4.61	Resumen modelo de correspondencias múltiple-Adopción.....	153
Tabla 4.62	correlación de variables-Adopción.....	153
Tabla 4.63	Resumen modelo de correspondencias múltiple-Capacidades-Impacto	154
Tabla 4.64	correlación de variables-Capacidades-Impacto.....	155
Tabla 4.65	Resumen modelo de correspondencias múltiple-Habilitadores-Impacto	156
Tabla 4.66	correlación de variables-Habilitadores-Impacto	158
Tabla 4.67	Resumen modelo de correspondencias múltiple-Adopción-Impacto....	159
Tabla 4.68	correlación de variables-Adopción-Impacto	160
Tabla 4.69	Entidades del Sistema Financiero Peruano	200

CAPITULO I

1.- INTRODUCCION

Recientemente, el número de propuestas de modelos para medir la madurez de procesos de negocio, han aumentado. La base de la mayoría de estos modelos de madurez ha sido el Capability Maturity Model (CMM) desarrollado por el Software Engineering Institute de Carnegie Mellon University (Rosemann, 2005). Este modelo originalmente fue desarrollado para evaluar la madurez de los procesos de desarrollo de Software y se basa en el concepto de procesos inmaduros y maduros en organizaciones de Software. La base para la aplicación del modelo es confirmada por Paulk (1993) donde se indica que los resultados de mejora de la madurez “es un aumento en la capacidad del proceso de la organización”, Además El CMM introduce el concepto de los cinco niveles de madurez definidos por las necesidades especiales que son acumulativos. Entre otros, Harmon (2004) también desarrollo un modelo de madurez de Business Process management (BPM) basado en la Capability Maturity Model (véase también Harmon, 2003). De manera similar, Fisher (2004) combina cinco “palancas de cambio”. Lo mismo plantean Smith y Fingar (2004), quienes argumentan que el modelo de madurez CMM permite preguntar ¿Qué procesos están bien organizados? y si son repetibles además de permitir captar la necesidad de los procesos de negocio: la innovación.

La deficiencia de estos modelos BPM ha sido simplificar el foco en una sola dimensión la medición de la madurez de BPM y la falta de las aplicaciones actuales de estos modelos (Rosemann, 2005).

El Dr. Michael Hammer creó un modelo de madurez que ayudaría a los ejecutivos a comprender, planear y orientar esfuerzos para una transformación basada en procesos. De esta forma, identificó dos grandes grupos de características pertenecientes a la empresa que son necesarias para obtener un buen desempeño. Por un lado, tenemos los Habilitadores de procesos (*Process Enablers*) que básicamente son las características que determinan la capacidad de

un proceso para que éste funcione correctamente durante el tiempo (su ciclo de vida), y por otro lado, tenemos las Capacidades de la empresa (*Enterprise Capabilities*) que son las capacidades que posee una compañía para lograr el buen funcionamiento de los procesos. A partir de ambos conceptos, Hammer diseñó el modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) el cual determina cinco características que permiten a un proceso trabajar de buena forma y enfocados en cuatro capacidades a nivel empresarial. Los habilitadores de procesos y las capacidades de la empresa permiten a las empresas evaluar el nivel de madurez de sus procesos de negocios y cuán perceptible es la organización a los cambios basados por procesos.

Por otro lado, también encontramos varios estudios que muestran una mayor demanda de las organizaciones de conceptos, herramientas y tecnologías que se basan en las definiciones e interpretaciones de gestión por procesos.

Conceptos en la gestión por procesos se han discutido desde la década de 1980, citado por De Mello, siendo un precursor Melan (1985)¹, en colaboración con la gestión de procesos de IBM Italia, principalmente a su uso en la Manufactura. Kane (1986)² en su artículo presenta los primeros mecanismos para mejorar la gestión de los procesos de trabajo.

En la década del 90, se observó un aumento en la búsqueda de utilizar el concepto de procesos, debido a su asociación con la re-ingeniería. Dos artículos, uno publicado en la Sloan Management Review en junio de 1990 por Thomas Davenport y otro en la Harvard Business Review en julio de 1990 por Michael Hammer informaron sobre la creciente ola de innovación de procesos y el cambio radical de procesos de negocio.

En la siguiente década, se identifica una segunda oleada de publicaciones sobre este tema, como lo cita De Mello (de Mello, 2010), así tenemos a: Gonçalves (2000), Grover y Ketting (2000), Smith y Fingar (2003), Davenport (2000, 2005); Rosemann y el Oso (2005), Aurora (2005), Hammer y Champy (1994, 2007); Jeston y Nelis (2007), y las principales atracciones son los beneficios que las organizaciones que adoptan BPM, puede obtener:

1 MELAN, E., Process Management in Service and Administrative Operations. Quality Progress

² KANE, E., IBM's quality focus on the business process: a management remain competitive. Quality Progress.

- ✓ la uniformidad de la comprensión del trabajo
- ✓ la mejora de flujo de información
- ✓ la normalización de los procesos, reduciendo tiempo y costes
- ✓ el aumento de la productividad y
- ✓ reducir los errores y fracasos, entre (Rosemann, 2005).

Todo esto se dio como resultado de una nueva convergencia y síntesis, que a menudo producen algo radicalmente nuevo. Hace años, imágenes en movimiento y la radio convergieron, y el resultado fue: la televisión, que cambió para siempre el mundo. La tercera ola de BPM, sin duda, también cambio el mundo, pero no hay nada nuevo acerca de los efectos del BPM, pues BPM se ha diseñado para servir. BPM no es otra forma de automatización, una nueva “Killer App”³ o una teoría de moda de una nueva administración. BPM es una síntesis de la representación de procesos y tecnologías de colaboración que elimina los obstáculos que impiden la ejecución de las intenciones de la administración. BPM es por lo tanto la convergencia de:

- ✓ la gestión de la calidad
- ✓ de gestión de la teoría de Calidad total
- ✓ Seis Sigma
- ✓ ingeniería y
- ✓ los sistemas generales de pensamiento - con la tecnología moderna - el desarrollo de aplicaciones, integración de sistemas, computación, arquitectura orientada a servicios, flujo de trabajo, gestión de transacciones , XML y servicios Web(Smith y Fingar, 2003).

La medición tiene una larga tradición y es un aspecto fundamental en cualquier tipo de ingeniería. Las organizaciones pueden usar la información resultante para aprender de su pasado con el objetivo de mejorar su rendimiento y conseguir ser más predecibles. Por otro lado, para mejorar la eficiencia de una organización generalmente se necesita mejorar sus procesos. Los procesos de negocio influyen en la calidad del producto y la satisfacción del cliente, algo que es de fundamental importancia en el mercado.

³ es una Aplicación determinante, es decir, que su implantación supone la definitiva asimilación por los usuarios. Una aplicación denominada como tal ejerce una enorme influencia en el desarrollo de posteriores desarrollos. Un Killer App, se caracteriza porque reemplaza total a parcialmente a otro servicio tradicional

En general, la medición sirve para tres propósitos (Sanchez, 2009)

- ✓ el entendimiento
- ✓ el control y
- ✓ La mejora de los procesos.

Por tanto, la medición es una actividad esencial en las organizaciones que pretenden alcanzar un nivel mayor de madurez en sus procesos.

La madurez de los procesos en un inicio está basada en las ideas de Crosby y Humphrey, y representan el grado de definición explícita, gestión, medición, control y efectividad que el proceso tiene.

Con la adopción de BPM, por primera vez en la historia empresarial, permite a las empresas hacer lo que siempre han querido hacer: Gestionar sus procesos de negocio de Inicio a Fin con gran agilidad. Una empresa que carece de visión no pueden beneficiarse de BPM, pero los que tienen esta visión ahora puede usar BPM para ejecutar su estrategia con velocidad y precisión.

1.1. Situación Problemática:

En los últimos años la mejora de los procesos de negocio se considera esencial para la competitividad de una organización. Para mejorar estos procesos es necesario medirlos y aprovechar la información resultante de la medición para su evaluación y posterior detección de puntos débiles. En la literatura se pueden encontrar gran diversidad de iniciativas de medición; pero la mayoría de ellas no han sido aplicadas en un entorno real en las Empresas peruanas, punto de partida relevante que se considero para delinear los objetivos del presente estudio, esta característica se obtuvo con entrevistas a diferentes expertos del tema en el medio y latinoamérica. El uso aislado de las medidas en una organización no produce todo el efecto deseado, puesto que, además, éstas deben estar alineadas con las estrategias de la empresa. Por este motivo, en el presente trabajo se propone encuadrar las medidas dentro de un modelo de madurez organizacional, el Modelo propuesto por HAMMER, Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), además de la Madurez se considero necesario estudiar el nivel de adopción, dado que se cree que las empresas peruanas están en un estadio previo a desarrollar una madurez y es el nivel de la intención de uso u adopción de BPM el que determina si se usa o no esta disciplina. El objetivo final fue que las medidas guíen a la organización en la mejora de sus procesos,

ayudándole a alcanzar niveles más altos de madurez, a través de propuestas organizadas de una Planificación Estratégica de Proyectos BPM y una guía metodológica para implementar proyectos BPM, para lo cual se aplicó un piloto y recolecto las impresiones de los usuarios que usaron las herramientas sugeridas.

En la cambiante economía actual, las compañías necesitan mejorar sus procesos de negocios para: reducir costos o reducir tiempos de ciclo o mejorar la calidad de productos y servicios, pues necesitan las empresas conservar el circulante y flexibilizar los procesos para agilizar el negocio e innovar más que la competencia – todo ello, utilizando menos recursos. Sin embargo, las compañías no pueden lograr esos objetivos sin una adecuada gestión de los procesos de negocios. Las compañías y *stakeholders*⁴ deben tener una visión holística de la gestión de los procesos para entender el funcionamiento del negocio en la economía global. Así, La adopción de Business Process Management (BPM) se ha incrementado significativamente en organizaciones de todo el mundo con promesas para reducir costes, mejorar la productividad y la calidad, y no es diferente en Perú, aunque de manera inicial y básica. Además, el mercado que se seleccionó para el presente trabajo de investigación, el financiero, es uno de los segmentos de más rápido crecimiento en el país, sus operaciones se basan en reglas de negocio complejas y la mejora de sus procesos y operaciones es obligatoria para seguir siendo competitivos en un mercado globalizado.

Basado en la investigación se sacó una muestra representativa del sector Financiero del Perú, e identifiqué el grado de madurez, su nivel de adopción y sugerí como herramientas para iniciar una adopción ordenada o seguir una senda a la madurez de BPM, La Planificación Estratégica de Proyectos BPM y una guía de implementación de Proyectos BPM.

Por lo tanto, en el sentido más amplio se considero como un sector atractivo para aplicar este estudio, por su dinamismo y complejidad, El sistema Financiero Peruano, a partir de ahora SFP, que, al término del 2010, estaba conformado por 60 empresas,

⁴ es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

permaneciendo invariable el número de empresas bancarias, cajas municipales y cajas rurales.

Sistema Financiero: Número de Empresas			
	Dic-08	Dic-09	Dic-10
Empresas bancarias	16	15	15
Empresas financieras	3	6	10
Instituciones microfinancieras no bancarias	36	34	33
Cajas municipales (CM)	13	13	13
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	10	10	10
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	13	11	10
Empresas de arrendamiento financiero	5	4	2
SISTEMA FINANCIERO	60	59	60

Tabla 1.1: Entidades del Sistema Financiero peruano

1.2. Formulación del Problema:

Una organización es tan buena como lo son sus procesos (Rummbler y Brache), y además con la entrada de la internet en la década de los 90 han cambiado dramáticamente las exigencias para las compañías: flexibilidad y velocidad son ahora características necesarias para la supervivencia. Hoy, el cliente puede comprar directamente a precios y tiempos de despacho en la red global (Word Wide Web), y además las tendencias de los mercados cambian en pocos días y no se limitan a una región geográfica, sino que ocurren en todo el mundo, por eso, BPM está emergiendo en el mundo, sin embargo, en la actualidad, se encontró una carencia de casos de estudio sobre BPM en el Perú y una gran confusión sobre qué es y qué no es un BPM incluso en países que tienen mayor desarrollo y madurez de BPM, como lo demuestran los estudios en España (Robledo y Laurentiis, 2009) y Chile (Sepúlveda y Otros, 2009), pese a que estos estudios refuerzan el apoyo de BPM a la excelencia operativa.

Entendemos la “Excelencia”, como el nivel de calidad que refleja el aplicar un conjunto de buenas prácticas en la gestión de una organización con orientación a procesos, el logro de resultados basados en una estrategia empresarial y el enfoque a la mejora continua (Laurentiis, 2010). La Excelencia en procesos y servicios se logra fundamentalmente en 3 aspectos:

- ✓ Innovación,
- ✓ Implantación e
- ✓ Impacto Organizacional.

Quizás el término “Excelencia” pueda confundir porque el mercado BPM está en un estado maduro en cuanto a tecnología, pero aún no está tan maduro en cuanto a su implantación se refiere. Pero sí podemos afirmar es que el BPM es un vehículo adecuado para que las empresas avancen en el camino para llegar a la excelencia, ya que ésta no es algo que se pueda conseguir en un tiempo determinado, sino que hay diferentes niveles de madurez a superar (Laurentiis, 2010).

Tomando en cuenta la argumentación anterior para la investigación se planteó la siguiente formulación del problema principal:

“Se desconoce el grado de madurez de BPM, la adopción de esta disciplina y en qué medida impactan en la excelencia operativa de las entidades del SFP”.

1.3. Justificación Teórica:

Así, un estudio en Australia reveló que, los principales problemas o factores que dificultan los proyectos BPM se dan a varios niveles:

Estratégico

- Falta de gobernabilidad, que se manifiesta en aspectos tales como falta de definición de responsables de los procesos y pobre medición del desempeño de éstos.
- Falta de convencimiento de los operadores del proceso, debido a la falta de un entendimiento compartido acerca de la mejora de procesos.
- Falta de una comunidad de ideas acerca de BPM, lo cual lleva a una falta de consenso de un enfoque holístico de procesos.
- Falta de un nexo entre los esfuerzos BPM y la estrategia organizacional, que se manifiesta en proyectos aislados y desintegrados que no contribuyen a los objetivos del negocio.

Táctico

- Falta de estándares; por ejemplo de modelamiento y herramientas asociadas.

- Debilidad en la especificación de procesos, debido a la inexistencia de modelos formales.
- Falta de capacitación en BPM, lo cual es indispensable ya, que las carreras tradicionales de gestión no enseñan acerca de procesos.
- Falta de una metodología, que establezca con precisión los pasos que llevan exitosamente a la práctica un proyecto BPM.

Operacional

- Falta de herramientas de apoyo para la visualización de procesos, por medio de modelos gráficos formalizados que permitan un buen balance entre complejidad de representación y visión integrada de procesos.
- Brecha percibida entre el diseño de procesos y la ejecución de los mismos, debido a que se utilizan herramientas diferentes para desarrollar las fases de un proyecto BPM.
- Falta o errores de comunicación en cuanto a las capacidades de las herramientas, lo cual significa que muchas veces las empresas compran herramientas que no se sabe cómo utilizar

En el Cuadro N°1.2 se presenta los factores que dificultan los Proyectos

	Dificultad
Estratégico	Falta de gobernabilidad
	Falta de convencimiento de los operadores del proceso
	Falta de una comunidad de ideas acerca de BPM
	Falta de un nexo entre los esfuerzos BPM y la estrategia organizacional
Táctico	Falta de estándares
	Debilidad en la especificación de procesos
	Falta de capacitación en BPM
	Falta de una metodología
Operacional	Falta de herramientas de apoyo
	Brecha percibida entre el diseño de procesos y la ejecución de los mismos
	Falta o errores de comunicación

Tabla 1.2: Resumen Factores que Dificultan los proyectos BPM

Respecto al sector del estudio, Robledo y Laurentiis (2010) muestran que los bancos son excelentes candidatos para uso de sistemas de gestión de proceso, en función de:

- ✓ La gestión de muchas normas complejas
- ✓ amplia legislación y cambios frecuentes de estos,
- ✓ organismos reguladores,
- ✓ las diferentes estrategias de los canales,
- ✓ la fuerte competencia entre los competidores y
- ✓ necesidad de tratar con celeridad la acción procedentes del mercado

Los autores del estudio antes mencionado, identificaron varios sectores, pero resalta, la banca, como así lo describen:

Destacan los siguientes sectores en cuanto a casos de éxito como en potencial de incremento de implantaciones BPM:

- Entidades Financieras (Banca y Cajas) que utilizan el BPM para la gestión del Riesgo Operacional y Solvencia, así como procesos no transaccionales;
- Administración Pública, con el reto de ofrecer a cada ciudadano la posibilidad de hacer cualquier trámite de forma electrónica.
- Telecomunicaciones que utilizan el BPM para Gestión de Pedidos basados en reglas (portabilidad, alta/baja servicios, incidencias...) y los procesos de los Call Centers;
- Seguros, para la Gestión de Siniestros y Pólizas, y además para la gestión de Solvencia;
- Sanidad, para la gestión de la Historia Clínica única y la integración entre las diferentes soluciones de un hospital.

1.4. Objetivos del Estudio

El propósito de este estudio de investigación fue desarrollado a través de una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) para determinar el Grado de Madurez de BPM en las Entidades del Sistema Financiero Peruano, y en la muestra se encontró necesario evaluar el nivel de adopción de BPM. así mismo se planteo el diseño practico de una Planificación Estratégica de proyectos BPM, así como una guía para la implementación de este tipo de Proyectos, con el fin de delinear una senda para seguir el camino de la madurez.

Por lo tanto se plantó objetivos a un nivel general y específico, los mismos que se detallan a continuación.

1.4.1. Objetivo General

El objetivo general que se pretendió alcanzar con el desarrollo del presente trabajo de investigación fue el siguiente:

Conocer el nivel de madurez de BPM, su adopción y en qué medida impactan en la excelencia operativa de las Entidades del Sistema Financiero Peruano (SFP), con el fin de impulsar un Mapa de Ruta a seguir hacia la madurez; todo esto; mediante el uso de un Modelo de Análisis de Madurez, una Planificación Estratégica de Proyectos BPM y la formulación de una guía de implementación de proyectos BPM.

1.4.2. Objetivos Específicos

Se cubrió los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar el nivel de madurez de las Capacidades Empresariales, así como su impacto en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.
- ✓ Determinar el nivel de madurez de los habilitadores de procesos, así como su impacto en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.
- ✓ Determinar cuál es el nivel de adopción de BPM y su impacto en la madurez de BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.
- ✓ Definir una Herramienta para planificar e implementar proyectos BPM.

1.5. Importancia del Problema

Una tesis es considerada original cuando sus resultados tienen el potencial de causar sorpresa, caracterizando de esa forma que el trabajo sea inédito. Este proyecto de investigación tiene la ambición de ser original, pues la utilización de la Gestión por procesos (BPM) por las Entidades del Sistema Financiero Peruano es un tema que permanece poco estudiado, pese a la contribución de la misma en la excelencia operativa de las entidades, como lo evidencia Renato de Laurentiis en una entrevista para CIO-Perú, y además se encontró publicado solo un único caso de implementación en un banco local, en el portal del Club-Bpm, “A pesar de su importancia y de lo ambicioso de sus metas, BPM es una disciplina poco conocida, y como tal apenas implementada en las firmas peruanas. Los esfuerzos de los profesionales dedicados a ella no se han reunido hasta el momento en torno a alguna iniciativa común, sino que han sido acciones individuales. Es por ello que la aparición de un “club” que busca reunir a estas personas, se convierte en una alternativa para conformar un punto de encuentro para aprender y compartir”. (Laurentiis, 2010).

Es importante resaltar que este trabajo trata de un tema asociado a la realidad actual de las organizaciones y que cuyos resultados sirven como orientación para otras que quieran posicionarse de forma adecuada con relación a sus estrategias actuales y futuras.

Esta investigación es necesaria para los CEOs⁵, CIOs⁶ y CPOs⁷ de las empresas financieras de Lima Perú; porque, les brinda aportes en forma de apreciaciones, conclusiones y recomendaciones que les sirve para comprender y mejorar; aún más, la gestión de sus empresas.

⁵ CEO (Chief Executive Officer, o gerente general de una entidad o empresa)

⁶ CIO (Chief information Officer, o gerente de Tecnologías de Información de una entidad o empresa)

⁷ CPO (Chief Process Officer, o gerente de Procesos de una entidad o empresa)

De acuerdo a Porter, una empresa sólo puede sobrepasar a sus rivales si establece una diferenciación que pueda mantener. Por lo tanto, debe entregar mayor valor a los clientes que la competencia o crear un valor comparable a otras empresas, pero a un costo menor. Una de las maneras que tienen las empresas para alcanzar esta diferenciación es la “*efectividad operacional*” (Porter, 2007). Este término también es, identificado en el modelo delta de Arnoldo Hax, “*Proyecto delta*” (Hax, 2003), donde describe la identificación, además de la preponderancia del papel de las tecnologías para la ejecución de las estrategias, 3 Procesos esenciales que se requieren en la ejecución de una estrategia: “*Eficacia Operacional*”, Orientación al Cliente e Innovación. Del mismo modo Richard A. D’Aveni, nos revela que vivimos la era de una “hipercompetencia”, donde describe que: mientras que el costo y la Calidad, la elección del momento oportuno y el conocimiento, las fortalezas y recursos financieros han jugado siempre un papel en la competencia; en la actualidad la diferencia radica en la *velocidad* y la agresividad para interactuar en estos campos (D’aveni, 1994).

Por lo tanto las acciones rápidas y directas de reducción de costos, la implantación de centros de servicios compartidos, o la contratación de esquemas de outsourcing, suelen ser soluciones rápidas e incluso efectivas según Laurentiis, Pero si queremos generar una base estructural sólida no hay que perder de vista nuestros procesos y recursos empresariales los cuales hay que simplificarlos, automatizarlos de principio a fin y gestionarlos adecuadamente, creando una cultura de gestión por procesos y mejora continua en nuestras organizaciones (Laurentiis, 2009).

Como iniciativa propia se realizó un estudio en dos periodos en "Google Scholar" (www.scholar.google.com) para identificar la importancia del tema a investigar en la literatura académica, incluyendo: peer-reviewed, trabajos, tesis,

libros, resúmenes, artículos de editoriales académicas, organizaciones profesionales, publicaciones de impresiones preliminares, universidades y otras organizaciones académicas, palabras clave en el tema de seguros, gestión de procesos y BPM en inglés y español, era posible ver la importancia de este tema en la literatura académica, y la primera búsqueda se llevó a cabo el 26 de octubre de 2010 y la segunda el 26 de abril de 2011.

Términos En Ingles (Servicios)	26/10/2010	26/04/2011	Términos En Ingles (Banca)	26/10/2010	Fecha1	26/04/2011	Fecha2
service	2992400	3990000	Banking	974000	32.55%	1260000	31.58%
Service y BPM	24500	34300	Banking y BPM	9830	40.12%	9830	28.66%
Service , BPM y Perú	402	529	Banking , BPM y Perú	420	104.48 %	542	102.46 %
	3017302	4024829		984250		1270372	

Tabla 1.3: Términos en Ingles

Términos En Español (Servicios)	26/10/2010	26/04/2011	Términos En español (Banca)	26/10/2010	Fecha1	26/04/2011	Fecha2
servicios	1680000	1680000	Banca	322400	19.19%	349000	20.77%
Servicios y BPM	1302	1520	Banca y BPM	1001	70.39%	1070	70.39%
Servicios , BPM y Perú	235	365	Banca , BPM y Perú	222	60.82%	289	79.18%

Tabla 1.4: Términos en Español

En la tabla N° 1.3 se observa 974 mil referencias de Banca en inglés, así mismo en la tabla N°1.4 existe más de 300 mil referencias en español, incluso delimitando palabras clave como BPM y banca, las referencias son considerables, pero cuando incluimos como palabra Perú, se reduce considerablemente, y baja aun mas si incluimos estudios de madurez con modelos conocidos, como lo podemos ver en la tabla N° 1.5

Términos En español (Banca)	26/10/2010	Fecha1	26/04/2011	Fecha2
Banca y PEMM y Perú	4		7	
Banca y BPMM y Perú	0		1	
Banca "Gestión por Procesos"	230		444	
Banca "Gestión por Procesos" Madurez	50		91	
Banca "Gestión por Procesos" Perú	84		84	
Banca "Gestión por Procesos" Madurez Perú	12		19	
	369949		398564	
Banca "Gestión por Procesos" +BPM Madurez +Perú	0		0	
Banca "Gestión por Procesos" + Madurez +Perú	1		5	

Tabla 1.5: Términos en Español Madurez-Perú

1.6. Naturaleza del Estudio

1.6.1. Marco Epistemológico

La investigación se realizó a través de un diseño transeccional o transversal, empleándose el procedimiento de comparaciones reflexivas, en las cuales se efectuó una encuesta a las gerentes, responsables de Tecnologías de Información y/o de procesos de las organizaciones seleccionadas a fin de establecer, primero el nivel de adopción de BPM y luego el Grado de Madurez de BPM, determinando el cambio neto en los indicadores de Adopción y Madurez. Para el efecto, se utilizó el método cuantitativo y cualitativo.

1.6.2. Diseño de la Investigación

El diseño empleado fue no experimental, en razón que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, lo que hicimos fue observar los fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para luego analizarlos.

El diseño no experimental buscó observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Asimismo, por su dimensión temporal en los cuales se

recolectaron los datos fueron transeccionales o transversales donde la unidad de análisis fue observada en un solo punto en el tiempo, en un único tiempo. Su propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de investigación se inició con una entrevista a expertos (Consultores Nacionales e internacionales), además de Responsables de las Entidades donde se buscó obtener:

- ✓ Apreciación de la situación general de la Adopción de una Gestión por Procesos en las organizaciones y su camino a la Madurez.
- ✓ Apreciación de la situación general de Gestión por Procesos en las organizaciones y Entidades del Sistema Financiero Peruano.
- ✓ Nivel de desarrollo alcanzado por sus empresas en la Adopción y uso de BPM.
- ✓ Nivel de conocimientos de las metodologías de labores con BPM.
- ✓ Dificultades que encuentran en el trabajo implementando BPM.

Una vez que se concluyó la fase anterior, se continuó con las encuestas a las Empresas y entidades del Sistema Financiero Peruano seleccionadas.

1.7. Preguntas de Investigación

1.7.1. Problema General

La realización del presente trabajo busco responder al siguiente cuestionamiento general:

Cuál es el Grado de Madurez de BPM, la adopción de BPM y en qué medida impactan estos en la excelencia Operativa de las Entidades del Sistema Financiero peruano (SFP)?

1.7.2. Problemas Específicos

Para tal efecto se pretende determinar los siguientes problemas específicos:

- ✓ ¿Cuál es el nivel de madurez de las Capacidades Empresariales, y en qué medida impactan en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero peruano?

✓ ¿Cuál es el nivel de madurez de los habilitadores de procesos, y en qué medida impactan en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero peruano?

El Investigador consideró que en la realidad Peruana existe un desfase de mucho tiempo, dado que las únicas investigaciones de este tema se ha encontrado en otros Países de la región, por lo tanto es importante considerar el estudio de la intención de uso u Adopción de BPM, previo al estudio de la Madurez, por lo tanto se considero para esta investigación incluir el estudio de la adopción guiándonos de un modelo para las TIC , como lo es el modelo simple de TAM, por lo tanto la pregunta específica adicional quedó descrita como:

✓ ¿Cuál es el nivel de adopción de BPM y en qué medida impactan en la madurez de BPM y en la excelencia operativa de las entidades del Sistema Financiero Peruano?

La mayoría de los estudios desarrollados sobre la Adopción de las TIC's en la Gestión empresarial, parten de teorías relacionadas con el comportamiento, y desarrollan modelos contrastados empíricamente que explican el conjunto de actuaciones del individuo a partir de sus creencias o actitudes, tales como:

-Teoría de Acción Razonada (TRA – Theory of Reasoned Action)

-Teoría de Comportamiento Planeado (TPB – Theory of Planned Behavior)

-Teoría de Difusión de Innovaciones (IDT – Diffusion of Innovations Theory)

-Modelos de Aceptación Tecnológica (TAM – Technology Acceptance Model)

En el ámbito de la tecnología destacan por su amplia extensión el modelo TAM (Davis, 1989).

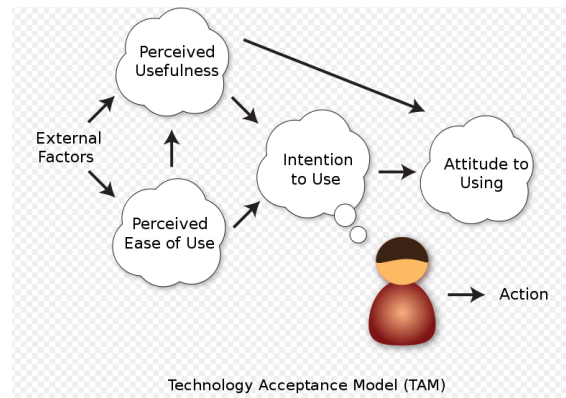


Fig. N° 1.1 Modelo de aceptación Tecnológica (TAM)

Este modelo de aceptación refleja la aceptación de diferentes sistemas estableciendo una conexión entre las percepciones del usuario y sus decisiones finales, medidas a través de la intención de uso o de la aplicación real de diferentes herramientas, para la presente investigación se adapta el modelo Básico TAM, para medir el nivel de Adopción de BPM en las Entidades Financieras, considerando que si el nivel de adopción es negativo ya no tendría sentido medir la Madurez para dicha entidad.

Así mismo, para formalizar una estrategia seria en la adopción de esta disciplina, el autor consideró proponer una estrategia basado en una planificación estratégica de este tipo de proyectos y una guía de implementación.

- ✓ ¿Cuál es el modelo de planificación e implementación adecuado para este tipo de proyectos?

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis General

El planteamiento de la hipótesis se considera de importancia, toda vez que está íntimamente ligada al planteamiento del problema, al marco teórico, así como con el proceso metodológico a seguir. De esa cuenta es que para que una hipótesis sea digna de tomarse en cuenta para la investigación, debe reunir ciertos requisitos:

- ✓ Las hipótesis deben referirse a una situación social real.
- ✓ Los términos (variables) de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posible.
- ✓ La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica).
- ✓ Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben ser observables y medibles, o sea tener referentes en la realidad.
- ✓ Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

De lo anterior se desprende que la hipótesis que orientará todo el trabajo de investigación será la siguiente:

El Grado de Madurez de BPM está en un nivel inicial o aún no se ha adoptado en el SFP, lo que impacta en la excelencia operativa de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.

1.8.2. Hipótesis Específicas

Las hipótesis específicas que se plantearon probar son las siguientes:

- ✓ Las organizaciones Financieras que no tienen capacidades empresariales adecuadas, tienen una madurez a nivel básico y su excelencia operativa es impactada negativamente.

- ✓ Las organizaciones Financieras que no tienen habilitadores de procesos adecuados, tienen una madurez a nivel básico y su excelencia operativa es impactada negativamente.
- ✓ Las organizaciones Financieras que no muestran una intención de uso positivo, no adoptan BPM como disciplina de gestión de sus procesos y la madurez de BPM es impactada negativamente.

1.9. Aproximación Teórica del modelo de Investigación

1.9.1. Variables a investigar

Tanto la investigación como la evaluación utilizaron el lenguaje de las variables.

Por otro lado, un indicador se define como una medición cuantitativa de variables o condiciones determinadas, a través de los cuales es posible entender o explicar una realidad o un fenómeno en particular y su evolución en el tiempo, de donde se reconoce que los procesos y sus relaciones son cambiantes en el tiempo y que es posible observarlos y determinar su evolución. Es prudente aceptar que una misma variable puede presentar uno o más indicadores, correspondiéndole al investigador proceder con sumo cuidado en la identificación de éste o éstos, ya que constituyen elementos que están directamente vinculados con la hipótesis. El indicador tiene como objetivo evaluar la Madurez del Business Process Management (BPM) en el Sistema Financiero Peruano.

Además, se estima que es procedente como Samaja (2007) define estos conceptos:

“(. . .) por indicador a algún tipo de procedimiento que se aplique a alguna dimensión de la variable, para establecer qué valor de ella le corresponde a una unidad de análisis determinada. A la vez, por dimensión de una variable voy a entender un aspecto parcial de la variable(o predicado), que es relativamente independiente de otros aspectos y que en conjunto, constituyen su sentido total”.

Queda claro que el sentido total de la variable está dado por la conjugación de todas sus dimensiones, es decir, por sus indicadores, y cada una de estas dimensiones se comporta como una variable, con sus propios valores. El valor final de la variable completa es una resultante del conjunto de los valores de las dimensiones.

El objetivo justamente es determinar de qué manera y en qué medida se han producido transformaciones en el grupo afectado por el proyecto. A partir de esas

observaciones es posible determinar cuáles son los indicadores válidos para la evaluación.

Las Variables Independientes determinadas para la presente investigación están basadas en el modelo de hammer y el modelo TAM básico y son:

(X) Grado de Madurez de BPM

(X1) Capacidades Empresariales, en entidades del SFP

(X2) Habilitadores de Procesos, en entidades del SFP

(X3) Nivel de Adopción de BPM en Entidades del Sistema Financiero

Las Variables Dependientes son:

(Y) impacta en la Excelencia Operativa y Madurez de BPM en las Entidades Financieras del SFP.

(Y1) Las Capacidades Empresariales (CE) Favorecen la Excelencia Operativa y Grado de Madurez en las Entidades Financieras del SFP

(Y2) Los Habilitadores de Procesos (HP) Favorecen la Excelencia Operativa y Grado de Madurez en las Entidades Financieras del SFP

(Z) conforma punto inicial para delinear un mapa de Ruta en la Madurez de BPM en el SFP

(Z1) Determina la adopción de BPM

1.9.2. El Modelo Conceptual, Las Variables de Investigación y los

Indicadores

El modelo conceptual de variables de esta investigación, como se muestra en la Figura N° 1.2, consiste en el análisis de la relación entre la variable independiente Madurez de BPM y la investigación de la excelencia operativa y punto de partida para delinear un camino de madurez, como variables dependientes.

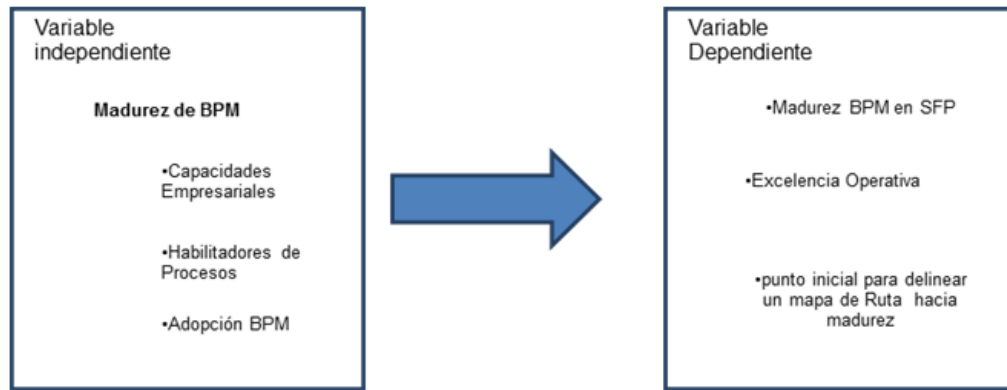


Fig. N° 1.2 Modelo Conceptual de Variables de Investigación

La variable dependiente es aquella que dentro de una hipótesis representa la consecuencia, el efecto, el fenómeno que se estudia. Se simboliza con la letra Y se representa en una función matemática como la típica: $Y = f(X)$ (Se lee Y está en función de X; ó Y depende de X)

La variable independiente es aquella que influye en la variable dependiente y no depende de otra variable, dentro de una hipótesis. Se simboliza con la letra X, así tenemos que la dependencia de las variables de la presente tesis quedo representada en el grafico N° 1.3

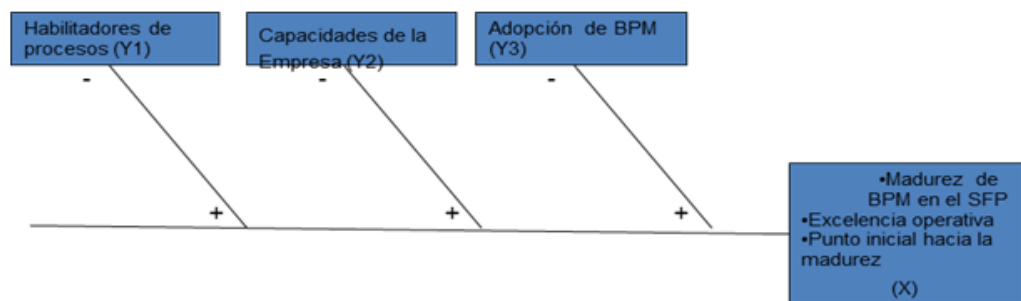


Fig. N° 1.3 Dependencia de Variables de Investigación

Así mismo en la Figura N° 1.4 se plasmó el modelo conceptual general de la presente investigación, incluyendo inclusive los diseños sugeridos como herramientas



Fig. N° 1.4 Modelo Conceptual General de la Investigación

Esta parte del trabajo tuvo como objetivo detallar las variables y, a continuación los indicadores que se utilizarán en esta investigación. La primera variable a ser definida es lo que se refiere a las Madurez de BPM en las empresas, considerado aquí como la variable dependiente. Para tal efecto, se definió en primer lugar Las Capacidades Empresariales y los Habilitadores de Procesos.

Las empresas necesitan estar seguras de que sus procesos de negocios se vuelvan más "maduros" en otras palabras, que entreguen un alto desempeño que se mantenga en el tiempo. Para lograrlo, deben desarrollar dos tipos de elementos: facilitadores de proceso, que operan en los procesos individuales, y capacidades de empresa, que se aplican a organizaciones completas, además la empresa tuvo que tener la intención de uso de esta disciplina (BPM).

1.9.2.1. Capacidades Empresariales

Son las capacidades que posee una compañía para lograr el buen funcionamiento de los procesos.

1.9.2.2. Habilitadores de procesos

Son las características que determinan la capacidad de un proceso para que este funcione correctamente durante el tiempo de su ciclo de vida.

1.9.3. Propositiones

Después de las definiciones del problema, la cuestión del modelo conceptual de la investigación y los indicadores y variables que intervienen, el siguiente paso fue la construcción de proposiciones. Las proposiciones son oraciones declarativas que se relacionan en algunas variables, que se sometan a la prueba para determinar su validez. En tal sentido, una proposición es una supuesta respuesta al problema a ser investigado. Es una afirmación que se forma y que sería aceptada o rechazada una vez sometidas a las pruebas. El papel fundamental de la proposición en la investigación es sugerir explicaciones para los hechos. Pueden ser verdaderos o falsos, pero siempre que sean bien elaboradas nos llevarán a la comprobación empírica, que fue el objetivo de la investigación científica.

En este trabajo nos interesó verificar si una variable afecta a la otra, o en otras palabras, si una variable es la causa de otra. Estudios como este exigen, por lo tanto, la construcción de proposiciones que se caracterizan por la participación de una variable independiente y otra dependiente.

Relación estudiada (por Indicadores)	Proposición1
(X) Grado de Madurez de BPM (Y) impacta en la Excelencia Operativa y Madurez de BPM en las Entidades Financieras del SFP. X1: Capacidades Empresariales X2: Habilitadores de Procesos	P1: Las empresas del SFP con una actitud positiva de uso BPM, un grado de Madurez BPM adecuado, determinado por Capacidades empresariales maduras y habilitadores de procesos apropiados son organizaciones que ejecutan procesos

X3: Adopción de BPM	Excelentes.
---------------------	-------------

Tabla 1.6: Proposición N°1

Relación estudiada (por Indicadores)	Proposición2
(X) Grado de Madurez de BPM (Z) Conformar punto inicial para delinear un mapa de Ruta en la Madurez de BPM (Z1): Ruta para seguir Madurando (Z2): Planificación Estratégica (Z3): Metodología de implementación	P2: Las empresas del SFP que conocen su nivel de madurez de BPM, pueden delinear una ruta adecuada hacia la madurez de BPM.

Tabla 1.7: Proposición N°2

Relación estudiada (por Indicadores)	Proposición3
(X) Grado de Madurez de BPM (W) Depende de un nivel de Adopción positivo. (W1): Utilidad Percibida (w2): Facilidad de uso percibida	P3: Las empresas con una actitud positiva al uso de BPM, adoptan BPM como disciplina de Excelencia de procesos.

Tabla 1.8: Proposición N°3

Estas propuestas se han hecho en consonancia con el objetivo principal, a saber, el establecimiento de relaciones entre la variable independiente (Madurez de BPM) y la variable dependiente (impacto de Excelencia operativa) a través de sus indicadores más representativos en los tres niveles de competencia con el fin de responder a la primera pregunta de investigación, a continuación se presentan:

- ✓ Propuesta 1 Nivel de Madurez de BPM en el SFP (Tabla 1.6),
- ✓ Propuesta 2 Punto de inicio para Madurar en BPM (Tabla 1.7)
- ✓ Propuesta 3 Nivel de adopción de BPM (Tabla 1.8)

Las mismas que fueron tomadas en cuenta en esta investigación.

1.9.4. Definición de la unidad de análisis

De acuerdo con Forza (2002), la unidad de análisis se refiere al nivel que se produce de la agregación de datos. La unidad de análisis en los estudios en el área de Gestión de procesos puede estar formada por personas, grupos, fábricas, divisiones, organizaciones, proyectos y sistemas. En el caso de esta tesis, la unidad de análisis se consideró a las organizaciones del Sistema Financiero Peruano.

1.10. Definición de términos

Las palabras que se definen de una manera inusual en el trabajo de investigación por tener más de una definición han sido definidas en el Glosario del presente trabajo de investigación.

1.11. Supuestos

Para efectos de este trabajo de investigación, se supone que los sujetos encuestados respondieron con sinceridad e interés a la encuesta en la que participaron.

1.12. Limitaciones

Es importante señalar, que como todo trabajo de investigación, en el transcurso de su desarrollo se presentaron ciertas dificultades para poder aplicar el método con éxito.

Como primera dificultad, consideramos que muchas veces los gerentes, subgerentes, jefes encuestados no se encuentran predispuestos a una encuesta o entrevista o tienen una agenda recargada delegando a una persona de menor rango, y eso pudo traer como consecuencia que nos den respuestas menos precisas.

Pese a todas estas dificultades comentadas, creemos que nuestro trabajo de investigación mostro resultados bastante cercanos de la realidad estudiada.

1.13. Delimitaciones

Para Lakatos y Marconi (1995), “una característica del problema define e identifica el asunto en estudio, o sea, un problema muy amplio convierte una investigación muy compleja. Cuando está bien delimitada, simplifica y facilita la manera de llevar a cabo la investigación”.

Fue utilizado el criterio de muestra tipo intencional, que es el tipo más común de muestra no probabilística. En esta muestra “el investigador no se dirige a la masa, sino a aquellos que, según su entender, por la función que desempeña, cargo ocupado, prestigio social, ejercer una función de líderes de opinión en la comunidad” (Lakatos y Marconi, 1995)

1.13.1. Temporal:

El tiempo que abarca el estudio del problema estará delimitado en el periodo comprendido en el año 2010 y 2011. Ya que la información a obtener corresponde a dichos periodos.

1.13.2. Espacial:

Para delimitar el problema en forma espacial, hemos enfocado nuestra investigación en el ámbito geográfico correspondiente a las empresas del Sector Financiero ubicadas en el área de Lima Metropolitana de la provincia de Lima y algunas de Provincias, ya que en Lima se encuentran las principales entidades Financieras y de Provincia, algunas representativas que intervienen en la intermediación financiera.

La investigación incluyó la revisión de los estándares y tecnologías más empleadas en la gestión por procesos de las empresas que se seleccionaron en la Muestra.

Además se consideró la aplicación de un piloto al menos en 2 entidades de la Muestra.

1.13.3. Teórica y/o Estructural:

Para nuestro problema deberemos revisar bibliografía específica relacionada al tema de Business Process Management, lo cual incluirá lo siguiente:

- Introducción a BPM para Dummies, por Kiran Garimella, Michael Lees y Bruce Williams.
- Business Process Management (BPM): The Third Wave by Howard Smith and Peter Fingar.
- Business Process Management, Second Edition: Practical Guidelines to Successful Implementations by John Jeston and Johan Nelis.
- El Libro del BPM 2010 por club-bpm.

- Adopción de SOA para Dummies, por M.Matsumura, B.Brauel, J.Shah.
- Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 4ta edición.
- La Meta. Un proceso de Mejora Continua por Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox.

Diferentes páginas Web referidas al problema de investigación referenciado, tales como:

- <http://www.club-bpm.com/Estudios.htm>
- <http://www.bpmchile.org/>
- <http://www.ibermatica.com/ibermatica/bpm>
- <http://sigifredo.laengle.googlepages.com/home>
- http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2010/mtBPM_ySOA
- <http://bpmcenter.org/reports>
- <http://www.bptrends.com/>
- <http://www.club-bpm.com/CasosExitoBanca.htm>
- http://www.cetiuc.cl/estudios_cetiuc/enbpm-2010/
- http://www.cetiuc.cl/estudios_cetiuc/estudio-nacional-bpm-2009/
- <http://cioperu.pe/articulo/3944/club-bpm.aspx>
- <http://www.itilv3.es/>
- <http://bpmcenter.org/>
- http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia

En el Anexo “E” se incluyen las definiciones necesarias que permitirán situar el ámbito de esta investigación.

1.14. Resumen

En este capítulo hemos dado una visión completa a los motivos que nos impulsaron a tomar el tema de Madurez y planificación Estratégica de proyectos BPM en las organizaciones del Sistema Financiero Peruano, así como la definición de los principales elementos constituyentes de un trabajo de investigación que permita obtener el grado académico de Magister.

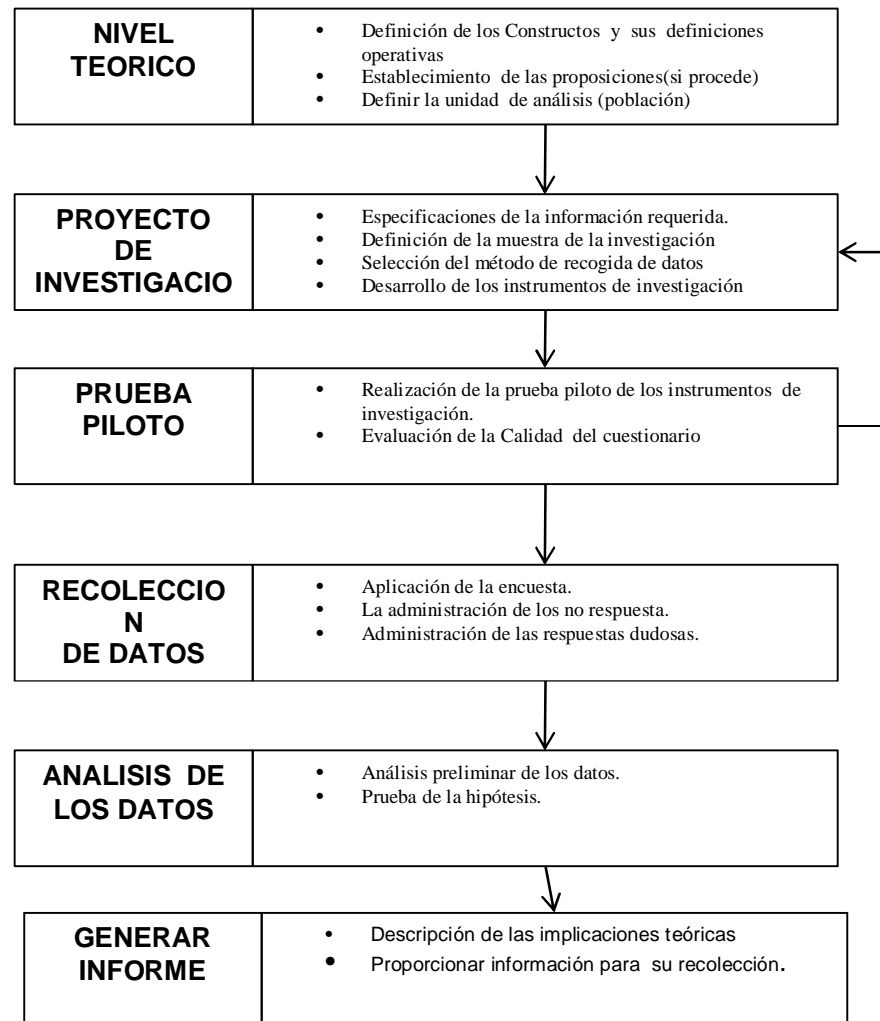
En el siguiente capítulo se realizó un profundo análisis de la literatura y estado del arte relativo a la Madurez y Adopción de BPM, así como la planificación Estratégica de proyectos BPM, y también guías de implementación de este tipo de proyectos.

En el capítulo 3 se vio los principales aspectos metodológicos que han conducido este trabajo de investigación. Donde se aprecia el conocimiento general y habilidades que son necesarias para orientar el proceso de investigación y se seleccionaron conceptos, técnicas y datos adecuados.

En el capítulo 4 se presentaron los resultados y el correspondiente análisis de los datos obtenidos en la investigación realizada. Se inició por la presentación de la información básica, una síntesis de los datos levantados y una explicación de las técnicas estadísticas utilizadas. Se finaliza con un análisis de los datos y una presentación de los resultados de las proposiciones levantadas.

Así mismo, luego del capítulo 4 se presenta las conclusiones y recomendaciones, como consecuencia de la investigación realizada, así como sugerencias para futuros trabajos investigación realizadas en base a este tema.

En la siguiente figura (ver fig. N° 1.5) se presenta en forma esquemática la estructura completa del trabajo de investigación.



Fuente : Forza (2002)

Fig. N° 1.5 Esquema General de la Investigación

CAPITULO II

El BPM, el cual no solo es tecnología, sino una disciplina de gestión, tiene una enorme importancia a nivel del tejido empresarial y la Administración Pública de cada país, debido a su gran capacidad de aumentar el nivel de competitividad empresarial, impulsar la innovación, mejorar la eficiencia operacional y la rentabilidad, mejorar los servicios al cliente y a los ciudadanos, y lograr que los procesos y recursos estén alineados con la estrategia empresarial (Laurentiis, 2010).

Dos artículos, uno publicado en la Sloan Management Review en junio de 1990 por Thomas Davenport y otro en la Harvard Business Review en julio de 1990 por Michael Hammer informo sobre la creciente ola de innovación de procesos y el cambio radical de procesos de negocio. En aquel entonces las empresas establecidas sentían una gran presión. Ellos fueron sitiados por competidores más rápidos y con productos más baratos de los mercados emergentes. La globalización se había puesto en marcha y no había vuelta atrás, el cambio se estaba gestando, pero pocos podían imaginar una solución que no implicaba abandonar el pasado. "No Automatizar, Elimine" se convirtió en el llamamiento de la propuesta de una reingeniería de negocios. Los profetas de procesos despertaron la América Corporativa de su "funcional" sueño. En el extremo se sentía más como ser golpeados por una bomba atómica. Sentimientos que no habían encontrado expresión anterior se desbordó en una ola de cambio que vio reducir el tamaño de las empresas, rightsize, subcontratar y la reestructuración del trabajo (Smith y Fingar, 2003).

En la cambiante economía actual, las compañías necesitan mejorar sus procesos de negocios para: reducir costos o reducir tiempos de ciclo o mejorar la calidad de productos/servicios para conservar el circulante, flexibilizar los procesos para agilizar el negocio, e innovar más que la competencia – todo ello, utilizando menos recursos. Sin embargo, las compañías no pueden lograr esos objetivos sin una adecuada gestión de los procesos de negocios. Las compañías y

stakeholders deben tener una visión holística de la gestión de los procesos para entender el funcionamiento del negocio en la economía global.

En la 3ª ola, descrita por Smith y Fingar, pasamos de la era de la información a la era del proceso. Los sistemas se diseñan para el cambio de procesos de negocio. Los procesos son explícitos y no embebidos en aplicaciones. Agilidad y adaptabilidad son las palabras clave: la cadena de valor se gestiona, se monitoriza, se mejora de forma continua, se modifica en tiempo real (Smith y Fingar, 2003).

La implantación de la Gestión por Procesos (BPM) conlleva necesariamente un plan de formación que transmita y difunda el conocimiento a todos los niveles de la organización, ya que el personal de negocio será el encargado de gestionar los procesos a través de la monitorización y su mejora continua.

2.- MARCO TEORICO

Los avances tecnológicos del siglo XXI han proporcionado a las organizaciones y entidades del sector financiero peruano una mayor eficiencia y rapidez en la obtención de información y toma de decisiones. Computadores más rápidos son lanzados en un corto espacio de tiempo. La Internet ha permitido a cualquier organización hacer comercio electrónico, presentando a un costo bajo sus productos para todas las personas del mundo entero, sin embargo los procesos, el corazón de las empresas, también deben estructurarse para el mediano y largo plazo de una manera excepcional.

La tendencia hoy, es hacia un paradigma orientado a procesos, donde las aplicaciones cubren la actividad global de la empresa y las herramientas son los BPMS (Business Process Management Systems o Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio).

BPM (Business Process Management o Gestión de procesos de negocio) ha adquirido una atención considerable recientemente tanto por las comunidades de administración de negocios como las de ciencia de la computación (Bazan, 2009).

En un nivel organizacional, los procesos de negocio son esenciales para comprender cómo opera una organización. Aunque también son importantes para el diseño e implementación de sistemas de información flexibles. Estos sistemas

proveen la base para la creación rápida de nueva funcionalidad que cree nuevos productos, y también para adaptar rápidamente funcionalidad existente a requerimientos del negocio.

BPM es entonces una estrategia para gestionar y mejorar el rendimiento de un negocio optimizando sus procesos a través de la modelización, ejecución y medida de rendimiento dentro de un ciclo de mejora continua (Bazan, 2009).

Así, también BPM es una disciplina que va mucho más allá de la arquitectura de software que la implementa, pero éste es, sin lugar a dudas, un elemento muy importante.

Sin embargo, aunque la gestión de procesos se ha convertido en una forma de vida para las empresas, el progreso sigue siendo lento. Esto puede explicarse por la necesidad de desarrollar los atributos relacionados con el proceso y la organización adecuada para el apoyo y la operación de un nuevo proceso. Hay numerosos intentos para reformar los procesos de negocio con el objetivo de reducir costos, mejorar la calidad, agilidad, rentabilidad y muchas otras que no pueden hacerse porque los ejecutivos no saben qué es exactamente lo que cambia, en qué medida y cuándo (Hammer, 2007).

Por lo tanto como nos explica Laurentiis, los grandes beneficios de implantar una automatización y gestión por procesos (BPM) se debe a que impacta directamente en el corazón de la organización: los procesos, por lo que las empresas deberán tener en cuenta planes tácticos para lo urgente a resolver, pero sobre todo se deberán centrar en condicionar estructuralmente a la empresa para el mediano y largo plazo mediante un plan estratégico de implantación de BPM si desean estar preparados para las próximas situaciones adversas del mercado.

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación:

La investigación se realizó, como se resumió en el capítulo I, a través de un diseño transeccional o transversal, empleándose el procedimiento de comparaciones reflexivas, en las cuales se efectuó una encuesta a las gerentes, responsables de Tecnologías de Información y/o de procesos de las organizaciones seleccionadas a fin de establecer, primero el nivel de adopción de BPM y luego el Grado de Madurez de BPM, determinando el cambio neto en los

indicadores de Adopción y Madurez. Para el efecto, se utilizó el método cuantitativo y cualitativo.

Los términos métodos cualitativos y cuantitativos significan mucho más que unas técnicas específicas para la recogida de datos. Resultan más adecuadamente conceptualizados como paradigmas. Un paradigma, tal como lo definió Kuhn, citado por Samaja (2007), “es un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo”. Cada paradigma pretende transmitir la información que obtiene a través de un sistema de anotaciones escritas. Los investigadores cuantitativos tienden a traducir en números sus observaciones. Se asignan valores numéricos a las observaciones contando y “midiendo”. Los investigadores de inclinación cualitativa rara vez asignan valores numéricos a sus observaciones sino que prefieren registrar sus datos en el lenguaje de sus sujetos. Consideran que las auténticas palabras de los sujetos resultan vitales en el proceso de transmisión de los sistemas significativos de los participantes, que eventualmente se convierten en los resultados o descubrimientos de investigación.

Con mucha frecuencia, el investigador que sigue el paradigma cuantitativo se interesa por descubrir, verificar o identificar relaciones causales entre conceptos que proceden de un esquema teórico previo. Le atañe la asignación de los sujetos y, por lo general, se esfuerza por emplear la asignación aleatoria u otras técnicas de muestreo con objeto de minimizar el efecto de las variables presentes que podrían influir en los resultados de la investigación. Con frecuencia se emplea un grupo de control con el fin de evaluar el impacto de la no intervención. Los datos son recogidos a través de procedimientos aceptados tales como cuestionarios y entrevistas estructuradas y concebidas para captar las respuestas de los sujetos a preguntas prefijadas con opciones establecidas de respuesta. Para analizar la información se emplean procedimientos estadísticos de diversa complejidad.

En suma, el paradigma cuantitativo emplea un modelo cerrado, de razonamiento lógico-deductivo desde la teoría a las proposiciones, la formación de concepto, la definición operacional, la medición de las definiciones operacionales, la recogida de datos, la comprobación de hipótesis y el análisis. El paradigma cualitativo constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos con retroinformación y modificaciones constantes de la

teoría y de los conceptos, basándose en los datos obtenidos. Este nuevo y perfeccionado “marco de explicación” proporciona una orientación respecto del lugar en donde han de ser obtenidos los datos adicionales. Se halla caracterizado por una preocupación por el descubrimiento de la teoría más que por el de su comprobación.

En resumen, los métodos cualitativos proporcionan una base para entender el significado sustantivo de las relaciones estadísticas que se descubren. Esta base fenomenológica para el conocimiento resulta esencial al proceso de evaluación del impacto de los programas de intervención social.

Los métodos cualitativos son apropiados por sí mismo como procedimientos de estimación de la evaluación del impacto de un programa. Sin embargo, la evaluación de programas y proyectos puede resultar fortalecida cuando ambos enfoques se hallan integrados en un diseño de evaluación.

El Enfoque cualitativo, parte de una realidad que hay que descubrir y busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información; mientras que el método cuantitativo parte de una realidad por conocer y pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”) (Sampieri, 2003).

El ser humano desde su inicio se ha enfrentado al dilema de explicarse el origen del conocimiento, de esa cuenta es que es conveniente exponer en forma concreta las corrientes epistemológicas, a efecto de ubicar desde sus orígenes tanto al método cuantitativo como al cualitativo.

2.2. Antecedentes de la Investigación

2.2.1. Sector Financiero

2.2.1.1. Antecedentes

El Sistema Financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP's, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e

instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones.

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman “Intermediarios Financieros” o “Mercados Financieros”.

El sector financiero es un sector de servicios, intermedio, entre la oferta y demanda de servicios financieros y ofrece a las partes del mercado involucradas la posibilidad de tramitar sus transacciones financieras, de tal forma que un sector financiero bien desarrollado es prioritario para el desarrollo de la economía.

El primer antecedente de una entidad supervisora fue una dependencia del Ministerio de Hacienda, denominada Inspección Fiscal de Bancos, una institución con objetivos poco definidos, que se limitaba a dar recomendaciones para corregir errores o enmendar infracciones.

Las instituciones que conforman el sistema financiero peruano son:

- ✓ Bancos.
- ✓ Financieras.
- ✓ Compañía de Seguros.
- ✓ AFP.
- ✓ Banco de la Nación.
- ✓ COFIDE.
- ✓ Bolsa de Valores.
- ✓ Bancos de Inversiones.
- ✓ Sociedad Nacional de Agentes de Bolsa.

2.2.1.2. Situación actual del Sector Financiero.

La evolución de estos últimos años ha estado marcada por grandes cambios.

En febrero de 1986, la participación en los depósitos totales en moneda nacional ha sido la siguiente:

- ✓ Banca Comercial 68%,

- ✓ Banca Estatal de Fomento y Banco Central Hipotecario 17,6%,
- ✓ Financieras 9,2% y
- ✓ Mutuales 5,2%.

El 48% de los depósitos de la banca comercial se concentraba en entidades del Estado. Menos del 5% de la banca tenía participación extranjera.

En el año 1991 se da la instauración de la nueva divisa peruana El Nuevo Sol, que además de otras las medidas radicales de reformas económicas fueron la base del llamado Milagro Económico Peruano. Luego de casi 15 años de aplicación de dichas medidas económicas, y frente a una economía mundial en expansión, empezaron a aparecer resultados positivos apoyados por la coyuntura internacional, pero también por un adecuado ordenamiento en las cuentas internas: la economía creció más de 4% al año entre el 2002 y el 2006, con una tasa de cambio estable y una baja inflación. El crecimiento saltó para 9% al año entre el 2007 y 2008, ayudado por el alza de los precios internacionales de los metales y las agresivas políticas de liberalización. Las exportaciones lo hicieron en más de 27% llegando a US\$31,500 millones, la inversión privada y pública alcanzó el 21% del PBI, las reservas internacionales netas (incluido el oro) llegaron a los US\$35,131 millones, los ingresos del Estado por recaudación de impuestos aumentaron en 33%, la deuda respecto al PBI se redujo notablemente del 50% el 2000 al 24% el 2008, y el presupuesto nacional creció en 50% en los últimos cinco años, hasta llegar a los US\$32,500 millones. Sin embargo, el 2009 hubo una caída del crecimiento para 1%, como resultado de la recesión mundial. El rápido crecimiento del país ayudó a reducir en 18% la pobreza desde el 2002, a pesar del desempleo permanecer alto. A finales del 2006, el gobierno estableció un paquete de medidas económicas, las que incluyeron la reducción radical de los aranceles de importación de materias primas, bienes y equipos productivos, que permitieron establecer y fortalecer las bases de un crecimiento económico más fuerte y orientado a la productividad y competitividad para mejorar los niveles de inversión expandiendo la

producción y exportaciones. Las materias primas y productos agroindustriales representan grandes potenciales de exportación.

Para los próximos 10 años se esperan inversiones de US\$ 78,000 millones para actividades mineras; US\$35,000 millones para inversiones en energía y petróleo; US\$40,000 millones en industria; US\$12,000 millones en comercio; US\$ 8,000 millones en agroindustria; y más de US\$8,000 millones en turismo, así como más de US\$40,000 millones en inversiones en infraestructura en autopistas, carreteras, aeropuertos, puertos, comunicaciones, etc. Debido a grandes descubrimientos de reservas de gas y petróleo, es de esperarse que para el año 2015 el Perú se convierta en un país con un pequeño excedente exportador de hidrocarburos, después de haber sido importador neto desde hace décadas.

Al cierre del año 2010, el sistema financiero peruano estuvo compuesto por 15 bancos, 10 empresas financieras, 13 cajas municipales de ahorro y crédito (“CMACs”), 10 cajas rurales de ahorro y crédito (“CRACs”), 10 entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa (“EDPYMEs”), 2 Empresas de arrendamiento financiero, una empresa de factoring y 2 empresas administradoras hipotecarias (Rona, 2010)

Además existen entidades no reguladas, como ONGs, que ofrecen financiamiento de crédito y las cooperativas de ahorro y crédito (“COOPACs”) en un número significativo.

Debido a la modificación en la clasificación de los créditos que entró en vigencia desde julio del 2010(Nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones) con 8 tipos de créditos (corporativos, grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas, microempresas, consumo revolviente, consumo no revolviente e hipotecarios), las series de créditos comerciales y a la microempresa sufrieron quiebres de tendencia por la redefinición de estos tipos de crédito, lo cual impide una adecuada comparación con la información de periodos anteriores. No obstante, en términos globales, la estructura de la cartera de la banca se mantuvo relativamente estable, con una participación preponderante de los créditos a actividades empresariales de 68,9%, seguidos por los de consumo e hipotecarios, con participaciones

de 17,0% y 14,1% al cierre del 2010, respectivamente (frente a participaciones de 68,6%, 17,8% y 13,6% al 31/12/2009 respectivamente).

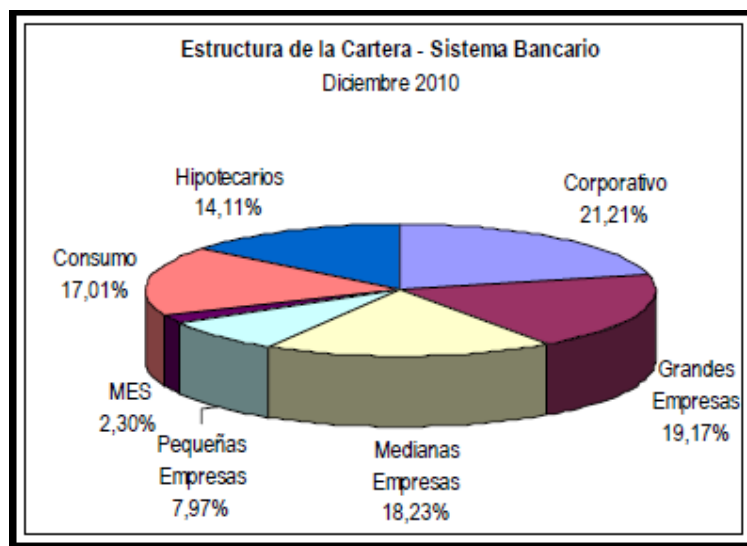


Fig. N° 2.6 Cartera sistema Bancario Peruano a 2010

La economía peruana ha realizado grandes progresos en los últimos tiempos, sin embargo, seguimos todavía muy vulnerables frente a la competencia internacional. Se reconoce, cada vez menos, las grandes dificultades de las empresas peruanas, entre otras la competencia desleal (contrabando) y la alta carga de costos, tal como los intereses bancarios. Sin embargo, sería interesante plantear la pregunta sobre cuál es la actitud de las empresas financieras y no financieras frente a la innovación y sus consecuencias sobre la evolución de la economía peruana (Rona, 2010).

2.2.1.3. Perspectivas del Sector Financiero y retos.

Las perspectivas para el año 2011, se planteó un crecimiento de la economía menor al observado en el ejercicio 2010 (de alrededor de 6%) y consecuentemente menor del sistema financiero, junto a mayores costos financieros relativos, determinados por el aumento en las tasas de referencia y en los niveles de encaje, por parte del BCR, como respuesta en su política destinada a frenar un aumento en la inflación, así como la

entrada de capitales especulativos y una mayor revaluación del Nuevo Sol.

En este contexto, junto a la creciente competencia y el ingreso de nuevos actores, se espera una disminución de los márgenes financieros, especialmente para las entidades no bancarias (excluyendo las financieras), que no han compensado la tendencia decreciente de sus tasas activas, con un ajuste de sus costos financieros y de sus gastos operativos, como sí ha ocurrido en la banca. Las instituciones, particularmente las no bancarias, deberán por ello enfocar sus esfuerzos en incrementar sus niveles de eficiencia administrativa y de fondeo, así como en la calidad de su cartera, de manera de mantener y/o recuperar sus indicadores de rentabilidad.

En este escenario, el proceso de fusiones, alianzas y consolidaciones empresariales en el segmento de micro finanzas debe continuar, lo que constituye un reto particular para las CMACs dada la estructura de su gobierno corporativo. Asimismo, resulta importante para el contexto descrito, continuar con la modernización y el desarrollo de procesos de última tecnología como práctica común para la mayoría de las instituciones. La prosificación de ATMs, puntos de venta, tiendas tecnológicas, cajeros automáticos, el fomento en el uso de Internet y hasta teléfono celular para realizar todo tipo de transacciones, debe conllevar a un sistema más eficiente y de menores costos en beneficio del usuario (Class, 2010).

2.2.1.4. Planes de Principales jugadores en el sistema financiero

Peruano

Cuatro bancos peruanos se encuentran entre los 13 mejores de América Latina, en términos de rentabilidad, liquidez y eficiencia, según el Ranking 2010 de la revista América Economía denominado “Los 25 Mejores Bancos de América Latina”. Lidera la lista de bancos peruanos el BBVA Banco Continental, que se ubica en el tercer lugar en la lista general, con una rentabilidad patrimonial de 16.4 por ciento, una liquidez de 26.2 por ciento y una eficiencia de 66.4 por ciento.

Interbank se sitúa en el sétimo puesto con una rentabilidad de 16.2 por ciento, una liquidez de 34.9 por ciento y una eficiencia de 61.6 por ciento.

Le sigue el Banco de Crédito del Perú (BCP) en el puesto duodécimo con una rentabilidad de 12.2 por ciento, una liquidez de 31.8 por ciento y una eficiencia de 58.8 por ciento.

Inmediatamente después se sitúa Scotiabank Perú, en el puesto decimotercero, con una rentabilidad de 10.9 por ciento, una liquidez de 36.7 por ciento y una eficiencia de 58.1 por ciento.

Los dos primeros bancos en el ranking general son Santander de Colombia y el Itaú Unibanco de Brasil.

A raíz del ingreso de varios bancos internacionales al Perú la competitividad del sector financiero se ha vuelto más exigente.

En 1998, por ejemplo, la liquidez total del sistema creció 20% y ocasionó una drástica caída de las tasas de interés, obligando a los bancos a competir no sólo en tasas y tarifas, sino en servicio.

Perú es uno de los países con el margen bancario más alto de América Latina, se recalca que la actividad económica está creciendo y hay proyectos de inversión hasta por los 22 mil millones de dólares, para el 2011 y el próximo año. Se necesita más competencia en el sector financiero, para más adelante bajar las tasas de interés, ya que el Perú es uno de los países que más alta de interés tiene en productos bancarios.

Banco	Vision	Mision	Valores
BBVA Banco Continental	BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas		El cliente La creación de valor El equipo El estilo de gestión El comportamiento ético La innovación La responsabilidad social
Banco Internacional del Perú-INTERBANK	Ser el mejor banco a partir de las mejores personas	Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y amigable en todo momento y en todo lugar.	Trabajo en Equipo Sentido del Humor Vocación de Servicio Creatividad e Innovación Espíritu de Superación Transparencia
Banco de Crédito del Perú	Ser un Banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado	Servir al cliente.	El cliente. La ética. Nuestra gente. La Innovación.
Scotiabank del Perú	Llegar a ser el mejor banco del Perú en ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos	Ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.	"Un banco que ayuda a sus clientes a alcanzar sus objetivos"

Tabla 2.9 : principales bancos peruanos (fuente: América Economía)

Cada jugador en el sistema financiero hace sus planes, sin embargo vemos que coinciden, pero, para conocer la tendencia, que está marcada por los principales bancos, lo describimos en las siguientes líneas:

2.2.1.4.1. BBVA Banco Continental:

El presidente del BBVA, en la presentación del nuevo plan estratégico del banco, ha incidido en las ideas de innovación, transformación y accesibilidad. Su objetivo es captar 8,5 millones de clientes hasta alcanzar los 51 millones de usuarios en 2010 con una inversión de 5.600 millones de euros. Entre los proyectos previstos figura la integración de oficinas en tiendas o cafeterías. Francisco González, que no quiso contestar a preguntas ajenas a la presentación, dijo que "todo lo que hacemos debe ser publicable y moralmente aceptable".

El plan estratégico del grupo también afectará a América del Sur. Los directivos del grupo destacados en estas regiones tratarán de captar 3,3 millones de clientes hasta alcanzar los 12 millones. Además intentarán triplicar el saldo de tarjetas y consumo, abrir 240 oficinas hasta tener una red de 1.600 sucursales e instalar 2.000 nuevos cajeros para elevarlos hasta 5.600.

2.2.1.4.2. Banco Internacional del Perú- INTERBANK

Interbank es un grupo peruano que está dando mucho que hablar y lo seguirá haciendo en el corto, mediano y largo plazo). Inkafarma y Bambos fueron sus dos últimas grande adquisiciones. Ambas sonaron muy fuerte y son dos piezas que poco a poco, van juntándose a las otras, las cuales van armando el gran rompecabezas que parece estar construyendo de forma certera y segura. Con un sólido banco, seguros, supermercados, tiendas por departamento, hoteles, entre otros negocios; pareciera estar avanzando hacia la construcción de un conglomerado que tomará al retail como estandarte y eje integrador. Las sinergias entre sus empresas y el conocimiento profundo de sus clientes, aunada a la búsqueda de la innovación como fuente de ventaja competitiva en la mayoría de sus unidades de negocio; parecen estar consolidando a un grupo con sólidas aspiraciones de convertirse en el grupo económico más importante del país en los próximos diez años. Sus intereses

principalmente nacionales y la inversión en recursos humanos de forma agresiva, diferente y decidida, parecen ser parte de la fórmula de su éxito.

2.2.1.4.3. Banco de Crédito del Perú

El Banco de Crédito del Perú fue fundado en el 1889 bajo el nombre de Banco Italiano por un grupo de comerciantes italianos. Su fundación surge a causa de la necesidad de inversión de esta comunidad en el Perú. En el año 1941, la familia Romero, propietaria de varios negocios en el país, adquiere el control del Banco sustituyendo en 1942 la denominación por la de Banco Crédito del Perú.

La consigna de este importante banco se centra en el Cliente y lo describe claramente: “Continuaremos simplificando nuestros productos y desarrollando procesos ágiles y eficientes para adecuarnos a las necesidades de nuestros clientes”, para ello utiliza un modelo de gestión de 7 criterios, orientado por procesos, cuyo eje principal es la orientación al cliente y queda reflejada en el grafico N°. 2.7



Fig. N° 2.7 Modelo de Gestión BCP

En los últimos años de existencia el Banco ha tenido que cambiar sus estrategias para mantenerse como líder del mercado. La cartera de clientes, usualmente compuestos por personas con ingresos altos, cambió para adaptarse a la nueva realidad del sector bancario. Así el BCP comenzó a incursionar en segmentos nunca antes atendidos pero con

mucho potencial de crecimiento, pero Mantiene el core de su estrategia que es ser el Mejor banco simple y de alto servicio al cliente como lo releja su misión en el grafico N°: 2.8



Fig. N° 2.8 Misión del BCP

Dentro de su Plan estratégico del BCP para el periodo 2011-2013, considera algunos competidores y sustitutos, así tenemos como competidores directos a:

- ✓ BBVA con 14 puntos
- ✓ Scotiabank con 13.49 puntos
- ✓ Interbank 12.9 puntos

Como sustitutos a:

- ✓ Banco del Comercio con 12.65 puntos
- ✓ Citibank con 12.05 puntos
- ✓ Banco Interamericano de Finanzas 11.6 puntos
- ✓ HSBC con 10.6 puntos.

Los potenciales pueden ser definidos como la banca internacional y entidades financieras que recién han ingresado

2.2.1.4.4. Scotiabank del Peru

Scotiabank Perú S.A.A. (“Scotiabank”), es una institución bancaria con operaciones en el Perú, subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, el tercer banco más grande de Canadá y el banco canadiense con mayor presencia internacional, que es propietario directa e indirectamente de 97.71% del banco. El Grupo Scotiabank Perú es uno de los

conglomerados financieros más importantes a nivel nacional, conformado por empresas vinculadas al negocio financiero y de mercado de capitales: CrediScotia Financiera, Scotia Fondos, Scotia Titulizadora, Scotia SAB, SCI, Depósitos S.A. Además, The Bank of Nova Scotia es propietario indirecto de ProFuturo AFP. Scotiabank opera bajo un esquema matricial con reporte a las Unidades Funcionales de la Casa Matriz, aplicando modelos de gestión, de operación y de negocios, apoyándose en herramientas informáticas y de control aplicadas en todas las empresas del grupo a nivel mundial. Scotiabank es el tercer banco más grande a nivel nacional, registrando a diciembre del 2010, 14.9% de la cartera total de colocaciones del sistema bancario, 15.1% de las obligaciones con el público y 20.1% del patrimonio conjunto.

El esquema de gestión de negocios del banco aprovecha las sinergias y las economías de escala por operaciones con sus subsidiarias, lo que se traduce en una gestión financiera eficiente y en una cada vez mayor capacidad de generación de recursos y de utilidades netas.

2.2.1.5. Entes Reguladores y de Control del Sistema Financiero.



Fig. N° 2.9 Sistema Financiero Peruano

2.2.1.5.1. Banco Central de Reserva del Perú.

Banco de Reserva del Perú fue creado el 9 de marzo de 1922, mediante Ley N° 4500, por iniciativa de los bancos privados, con el objetivo de regular el sistema crediticio y emitir en forma exclusiva los billetes. Casi un mes después, el 4 de abril de ese año, la institución inició sus actividades, siendo su primer presidente Eulogio Romero y su primer vicepresidente, Eulogio Fernandini y Quintana.

La Constitución Política de 1993, como lo hizo la de 1979, consagra los principios fundamentales del sistema monetario de la República y del régimen del Banco Central de Reserva del Perú.

La emisión de billetes y monedas es facultad exclusiva del Estado, que la ejerce por intermedio del BCRP (Artículo 83).

El Banco Central, como persona jurídica de derecho público, tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica y su finalidad es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo y las demás que señala su Ley Orgánica. El Banco además debe informar exacta y periódicamente al país sobre el estado de las finanzas nacionales (Artículo 84 de la Constitución Política del Perú). Adicionalmente, el Banco está prohibido de conceder financiamiento al erario, salvo la compra en el mercado secundario, de valores emitidos por el Tesoro Público dentro del límite que señala su Ley Orgánica (Artículo 77).

La visión del BCRP está definido como: “Ser reconocidos como un Banco Central autónomo, moderno, modelo de institucionalidad en el país, de primer nivel internacional, con elevada credibilidad y que ha logrado recuperar la confianza de la población en la moneda nacional”.

Nuestro personal es altamente calificado, motivado, comprometido y eficiente, y se desempeña en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento.

La misión del BCRP es: “Preservar la estabilidad monetaria”.

2.2.1.5.2. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS).

La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702).

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y, a partir del 25 de julio del 2000, del Sistema Privado de Pensiones (SPP) (Ley 27328) Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

La visión de la SBS esta descrita como:

“Ser una institución supervisora y reguladora reconocida en el ámbito mundial, que aplica estándares internacionales y las mejores prácticas, apoyada en las competencias de su capital humano”.

La misión de la SBS es:

“Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo”.

2.2.1.5.3. Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV).

Promueve la eficiencia del mercado de valores y productos, así como del sistema de fondos colectivos, a través de la regulación, supervisión y difusión de información, fortaleciendo la confianza y la transparencia entre sus participantes; apoyados en una organización tecnológicamente competitiva que privilegia el conocimiento, el desempeño y la ética profesional.

La visión de Conasev esta plasmada así:

"Ser una institución eficaz e innovadora, y líder en desarrollar y alcanzar mercados eficientes de valores, de productos, así como un eficiente sistema de fondos colectivos."

La misión de Conasev esta plasmada como:

"Promover la eficiencia del mercado de valores y productos, así como del sistema de fondos colectivos, a través de la regulación, supervisión y difusión de información, fortaleciendo la confianza y la transparencia entre sus participantes; apoyados en una organización tecnológicamente competitiva que privilegia el conocimiento, el desempeño y la ética profesional."

2.2.2. Antecedentes Históricos de BPM

Nordsieck visionario y pionero del BPM, fue un investigador visionario alemán, de la Teoría Organizacional, escribió ya en 1932:

“Las organizaciones son en realidad un proceso continuo “.son una cadena de valor sin interrupción y por consiguiente hay que orientar la estructura organizacional a los procesos” (Hitpass, 2009).

Recién en el año 2002 aparece el acrónimo BPM en la publicación de Smith & Fingar “*BPM Third Wave*”.

Haciendo Memoria, el modelo de gestión clásico funcional que lleva operando el mundo por casi 300 años se ha agotado: no puede responder a la dinámica empresarial y los retos que enfrenta la gestión actual, y menos aún la futura. Fue exitoso por varios siglos, pero ahora no es viable (Noy y Viamonte, 2009).

Si bien la visión de la gestión de procesos no es nuevo, las teorías existentes - y sistemas no han sido capaces de hacer frente a la realidad de procesos de negocio , hasta ahora. Al poner los procesos de negocio en el centro del escenario, las corporaciones pueden obtener las capacidades que necesitan para innovar, revitalizar, realizar y entregar el valor necesario de la demanda de los mercados de hoy.

La primera ola de la gestión empresarial orientada a Procesos, se inicia con la teoría de Fredrick, así: la idea de que las actividades (el trabajo) se pueden describir como un proceso no es nueva. A principios del siglo pasado Frederick Taylor desarrolló el concepto de “industrial engineering and process improvement” (Taylor, 1911), pero esta técnica estaba restringida a los procesos manuales y a la producción industrial, no incluía el seguimiento de los procesos de gestión.

Este enfoque fue empleado durante la época de la industrialización (mercado de la oferta) durante el siglo XIX. Más adelante a principios de los 80 aparecieron enfoques estadísticos con el objetivo de mejorar los procesos de control. Así nació el enfoque TQM (Total Quality Management) basado en una gestión de control estadístico, pero aplicarlo requiere de una rigurosa disciplina en la organización que es difícil de alcanzar.

Empresas japonesas y en particular Toyota reconocieron a principios de los 90 el cambio hacia el mercado de la demanda y enfocaron la gestión orientada hacia las necesidades del negocio (clientes). Toyota desarrolló el concepto Toyota Production System (TPS). Este se caracterizaba por contar con una estructura organizacional muy plana, instalando equipos multidisciplinarios en centros de producción y con el encargo de resolver en forma autónoma propuestas de mejora continua en los procesos de producción. A este sistema de trabajo se le llamó también Lean Production, indicando en quitarle grasa a las estructuras organizacionales burocráticas y lentas en sus procesos de decisiones.(Hitpass,2006).

A mediados de los 90 aparece la ola de los ERP's (Enterprise Resource Planning). Los ERP's se vendieron como la solución para todos los problemas en la organización, pero los ERP's no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocios, estaban diseñados para mejorar la eficiencia administrativa. En este sentido ayudaron a ordenar las funcionalidades e integrar sin redundancia los datos corporativos, pero los procesos de negocios están sobre los sistemas o aplicaciones. A fines de los años 90 y a principios del 2000 aparecieron los sistemas Customer Relation Management (CRM) como medida para mejorar los servicios a los clientes, pero aun no contamos con una integración entre los procesos del front office (CRM) con los del back office (ERP).

Según Smith and Fingar BPM se puede concebir como la tercera gran ola en la evolución del BPM (BPM Third Wave, Smith and Fingar, 2006), seguido de TQM/Six Sigma, BPR y BPM a partir del 2002.

La tercera ola de BPM permite a las empresas y los trabajadores crear y optimizar los procesos de negocio sobre la marcha. El cambio en el diseño principal es la meta. A través de procesos de negocio ágiles, las cadenas de

valor pueden ser monitoreados y mejorar continuamente. La tercera ola no es de procesos empresariales, Integración de aplicaciones empresariales de reingeniería, gestión de flujo de trabajo, u otro empaquetado de aplicaciones, es la síntesis y la extensión de todas estas tecnologías y técnicas en un todo unificado. La tercera ola de BPM se convierte en una nueva base sobre la cual construir una ventaja competitiva sostenible.

En conclusión :

✓La 1ª ola, se inicia en el s. XIX y es dominada por la “teoría de la gestión” de Taylor, los procesos estaban implícitos en la práctica del trabajo y no automatizados.

✓La 2ª ola, BPR (Business Process Reengineering), son los años '90, se hace reingeniería manual de los procesos y el resultado se traduce a aplicaciones informatizadas que automatizan gran parte de las tareas. Surgen los ERPs y otras aplicaciones como más tarde los CRMs que facilitan la gestión de los datos e información en las empresas. Sistemas integrados que producen procesos integrados.

✓En la 3ª ola, de la era de la información pasamos a la era del proceso. Los sistemas se diseñan para el cambio de procesos de negocio. Los procesos son explícitos y no embebidos en aplicaciones. Agilidad y adaptabilidad son las palabras clave: la cadena de valor se gestiona, se monitoriza, se mejora de forma continua, se modifica en tiempo real

2.2.3. Estudios Recientes de BPM.

Bandara y Otros, realizaron la Investigación, el año 2007, "Factores que dificultan los proyectos BPM"(Bandara, 2007), patrocinado por la Universidad Tecnológica de Queensland, Australia, estudio en el cual se establece los factores clave que dificultan los proyectos BPM, agrupado en tres niveles:

Estratégico

- Falta de gobernabilidad, que se manifiesta en aspectos tales como falta de definición de responsables de los procesos y pobre medición del desempeño de éstos.

- Falta de convencimiento de los operadores del proceso, debido a la falta de un entendimiento compartido acerca de la mejora de procesos.
- Falta de una comunidad de ideas acerca de BPM, lo cual lleva a una falta de consenso de un enfoque holístico de procesos.
- Falta de un nexo entre los esfuerzos BPM y la estrategia organizacional, que se manifiesta en proyectos aislados y desintegrados que no contribuyen a los objetivos del negocio.

Táctico

- Falta de estándares; por ejemplo de modelamiento y herramientas asociadas.
- Debilidad en la especificación de procesos, debido a la inexistencia de modelos formales.
- Falta de capacitación en BPM, lo cual es indispensable ya, que las carreras tradicionales de gestión no enseñan acerca de procesos.
- Falta de una metodología, que establezca con precisión los pasos que llevan exitosamente a la práctica un proyecto BPM.

Operacional

- Falta de herramientas de apoyo para la visualización de procesos, por medio de modelos gráficos formalizados que permitan un buen balance entre complejidad de representación y visión integrada de procesos.
- Brecha percibida entre el diseño de procesos y la ejecución de los mismos, debido a que se utilizan herramientas diferentes para desarrollar las fases de un proyecto BPM.

- Falta o errores de comunicación en cuanto a las capacidades de las herramientas, lo cual significa que muchas veces las empresas compran herramientas que no se sabe cómo utilizar.

Sepúlveda y Otros, realizaron en Chile, el año 2009, una investigación, “Investigación Nacional sobre Gestión de Procesos de Negocio” (Sepúlveda y Otros, 2009), efectuado en el Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile, estudio del cual se concluyó:

- Existe una baja existencia de áreas de BPM en las grandes empresas chilenas.
- Los grandes desafíos para la gestión de BPM son la falta de Responsables y de Indicadores.
- Hay espacio para la introducción de técnicas y herramientas más avanzadas.
- Existe una gran necesidad de profesionales más preparados en el tema.

Sepúlveda y Otros, realizaron en Chile, el año 2010, otra investigación: “Estudio Nacional sobre Business Process Management 2010”(Sepúlveda y Otros, 2010), efectuado en el Centro de Estudios de Tecnologías de Información de la Pontificia Universidad Católica de Chile, de este estudio, se concluyó que existen 3 tipos de desafíos en las empresas chilenas:

Desafío del ROI:

- Las áreas BPM deben medir los procesos de la Organización para demostrar cuantitativamente el valor de los proyectos BPM.

Desafío del Cliente:

- Hay una gran Necesidad de aportar en Procesos de cara al cliente.

Desafío Cultural:

- Las áreas BPM son pequeñas y de poca antigüedad, pero con una gran importancia estratégica. Es esperable una creciente demanda de servicios, por lo que hay que desarrollar la oferta futura y los mecanismos de gobierno para enfocarse en las áreas de mayor impacto en el negocio.

Así mismo, el año 2010, en Colombia se realizó un estudio con ocasión del “Segundo BPM Day Colombia, 2010 “, donde se reconoció que entre los problemas en el empresariado colombiano para optar por proyectos BPM, los siguientes problemas:

- Dificultad para armonizar los diversos componentes de la gestión integralmente,
- Utilización de complejas metodologías de diseño e implementación de procesos.
- Heterogeneidad de la tecnología utilizada para soportar los procesos.
- Implementación desintegrada de los sistemas de gestión.
- Inexistente alineación entre la estructura organizacional y los procesos, y
- Poca interiorización o desconocimiento de BPM en la cultura empresarial, entre otras.

Todo lo anterior conlleva poca credibilidad desde la alta dirección, un rechazo de las personas involucradas, y como si fuera poco, una preocupante inmadurez en la gestión empresarial por procesos. “Mucho esfuerzo para tan pocos resultados! (Cio-Bpm, 2010).

Robledo y Laurentiis, el año 2009, en España realizaron una investigación para club-bpm “El estado del BPM y las tendencias en España” (Robledo y Laurentiis, 2009), en esta investigación se concluyó que:

- El Business Process Management está más presente en los horizontes empresariales, aunque existe todavía una importante confusión de las diferentes áreas y tecnologías del BPM, por lo que se requiere una adecuada formación y se recomienda un asesoramiento para la implantación del BPM en la Empresa que garantice el éxito.
- El crecimiento del interés por estas tecnologías y la alta capacidad tecnológica de las diferentes soluciones BPM de los proveedores del mercado, aseguran un interesante crecimiento en los próximos años, garantizando a las empresas la certeza de disponer de metodologías, técnicas y herramientas que permitan llevar a cabo los retos empresariales en este ámbito.
- La actual situación de crisis está condicionando a las empresas a realizar ejercicios urgentes de análisis de situación de ciertos procesos estratégicos para ser competitivos y mantener solvente a la empresa. Aspectos como la gestión de la morosidad, el control de la deuda, el control de los márgenes, la gestión de los riesgos... son procesos altamente relevantes y prioritarios. Los directivos deben tener todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones y sólo será posible si se empieza en las empresas a implantar las tecnologías adecuadas. No es necesario diseñar macroprocesos, se debe empezar por la puesta en marcha de procesos estratégicos que permitan ver resultados en el corto plazo.

- Las empresas deberán tener en cuenta planes tácticos para lo urgente de resolver, pero sobre todo se deberán centrar en acondicionar a la empresa para el largo plazo mediante un plan estratégico en BPM si desean superar la actual crisis y las próximas situaciones adversas del futuro.

Robledo y Laurentiis, también el año 2010 realizan una investigación para club-bpm “Estudio Nacional de Business Process Management” (Robledo y Laurentiis, 2009), en esta investigación se concluyó que:

- Se espera un crecimiento para el 2010 y el 2011 en torno a un 9%.
- La gestión de los procesos es cada vez una prioridad en el 65% de las empresas.
- En la mayoría de las grandes empresas ya existe una dirección o departamento de Procesos con un Director de Organización que empuja los proyectos BPM, demandando por tanto soluciones tecnológicas, metodologías y formación para sus trabajadores.
- Masiva utilización del estándar BPMN– Business Process Modeling Notation para la modelización y diseño de procesos orientados a tecnologías BPM.
- Señalan como principal motivación para implantar soluciones BPM el incremento de la productividad, y como principales ventajas: eficiencia operacional, innovación y competitividad; la posibilidad de hacer una gestión de procesos y gestión por procesos en la empresa; y la existencia de una amplia oferta de tecnologías que encajan perfectamente en cualquier tipo de organización de cualquier tamaño y sector, y con un rápido retorno de la inversión (ROI).

Rojas y Seguel, el año 2009 realizaron un análisis de la Investigación: "Gestión Estratégica de Procesos de negocios", los Autores referencian a, Gartner Inc. Key Issues for Business Process Management, Marzo 2009, y describen las Fuerzas de adopción de BPM (Rojas y Seguel, 2009):

Hay cinco fuerzas que guían la adopción de BPM con el objetivo de mejorar los procesos de forma continua en la volátil economía actual:

- **Tecnologías de la Información:** el avance de las Tecnologías de la Información permiten que las empresas se encuentren altamente conectadas, operando en una economía global. Esto gatilla la necesidad de cambios constantes en los procesos. Así, los procesos de negocios deben ser revisados en ciclos de tiempo cada vez más cortos. Sin embargo, las TI son a menudo un inhibidor de la agilidad de los negocios, convirtiéndose en un obstáculo más que un habilitador.
- **Visibilidad de los Procesos:** los líderes del negocio requieren visibilidad al interior de los procesos para identificar cuellos de botella y encontrar las causas de los errores en los procesos. Estos cuellos de botella y errores están asociados a los cambios constantes en los procesos y a la escasez de recursos debido a los recortes en los presupuestos de TI.
- **Cumplimiento de Regulaciones:** los requerimientos regulatorios y de conformidad exigen a las compañías una mayor transparencia y visibilidad operacional. Además, obligan a que los dueños de procesos sean regularmente informados acerca de los procesos.
- **Logro de Objetivos Estratégicos:** las compañías luchan contra su permanente problema de reducir la brecha entre sus objetivos estratégicos y la ejecución operativa y logro de sus objetivos.
- **Mejora de Eficiencia:** para sobrevivir en esta turbulenta economía, las compañías deben mejorar su eficiencia para sustentar márgenes de utilidad y su compromiso con los stakeholders.

A continuación se muestra un resumen de las investigaciones que se encontraron en google scholar y de alguna manera utilizamos como referencias

Autor	País	Año	Título(Investigación /artículo)
VAN WIJK	Holanda	2009	How organizational characteristics influence BPM projects carried out in those organizations
Michael Hammer	Estados Unidos	2007	Process and Enterprise Maturity Model
Michael Hammer	Estados Unidos	2007	La auditoría de proceso
Bandara y Otros	Australia	2007	”Factores que dificultan los proyectos BPM”
Michael Rohloff	Berlin	2009	Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation
Sepúlveda y Otros	Chile	2009	“Investigación Nacional sobre Gestión de Procesos de Negocio”
Sepúlveda y Otros	Chile	2010	“Estudio Nacional sobre Business Process Management 2010”
Segundo BPM Day Colombia	Colombia	2010	"problemas en el empresariado colombiano para optar por proyectos BPM"
Robledo y Laurentiis	España	2009	“El estado del BPM y las tendencias en España”
Robledo y Laurentiis	España	2010	“Estudio Nacional de Business Process Management”
Rojas y Seguel	Chile	2009	:”Gestión Estratégica de Procesos de negocios”
Martins Moreira y Gutierrez	Brasil	2010	CONTRIBUIÇÕES AOS MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS E DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO UTILIZANDO O PEMM E O MEG
PIRES CAMARGOS SANTOS	Brasil	2009	MATURIDADE DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DO SETOR DE SOLDAGEM
Ricardo seguel	Chile	2008	Auditoría de Procesos
Jaroslav Kalina	República Checa	2009	Evaluation of impact of process modeling on PEMM
Peter Willaert, Joachim Van den Bergh	Belgica	2007	The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity
PAULO IVAN DE MELLO	Brasil	2010	IMPACTOS DA ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM EMPRESAS SEGURADORAS BRASILEIRAS

Tabla 2.10: Resumen de Investigaciones de BPM analizados fuente (elaboración propia)

2.3. Bases Teóricas

Para analizar nuestra investigación hemos revisado la bibliografía específica relacionada al tema de Procesos, Gestión por procesos, BPM, planificación estratégica de proyectos BPM, Gobierno Corporativo, Gestión de Proyectos, Planificación Estratégica, en las entidades del sistema financiero peruano, para lo cual se incluyo:

- La auditoría de proceso, por Michael Hammer
- La Gestión Empresarial por Procesos en un contexto de Calidad Total, por José Comajuncosa Casabella.
- Gestión de Procesos (la participación es la clave), por Juan Bravo Carrasco
- Business Process Management: “How organizational characteristics influence BPM projects carried out in those organizations” by A.W. VAN WIJK
- Un modelo de integrabilidad con SOA y BPM, por Patricia Bazán
- Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation by Michael Rohloff
- Impactos da adocao da gestao por procesos em empresas seguradoras brasileiras por Paulo ivan de Mello.
- Modelos de Evaluación y Mejora de Procesos: Análisis Comparativo, por Manuel de la Villa, Mercedes Ruiz e Isabel Ramos
- Introducción a BPM para Dummies, por Kiran Garimella, Michael Lees y Bruce Williams.
- Business Process Management (BPM): The Third Wave by Howard Smith and Peter Fingar.
- Business Process Management, Second Edition: Practical Guidelines to Successful Implementations by John Jeston and Johan Nelis.
- El Libro del BPM 2010 por club-bpm.

- Adopción de SOA para Dummies, por M.Matsumura, B.Brauel, J.Shah.
- Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) 4ta edición.
- Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes, por María Antonia Cervilla de Olivieri
- La Meta. Un proceso de Mejora Continua por Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox.
- Competencia y Concentración en el Sistema Financiero en el Perú, por Eduardo Morón, Johanna Tejada y Alonso Villacorta
- El sistema financiero peruano: 1970-2004, por
- Reflexiones Sobre el sistema financiero peruano, por Jean Rona S.
- Indicadores Económicos, por BCRP (banco Central de Reserva del Perú).
- Sistema Financiero Peruano, por Class y asociados

Diferentes páginas Web referidas al problema de investigación referenciado, tales como:

- <http://www.club-bpm.com/Noticias/opiex20100005.htm>
- <http://www.club-bpm.com/Estudios.htm>
- <http://www.bpmchile.org/>
- <http://www.ibermatica.com/ibermatica/bpm>
- <http://sigifredo.laengle.googlepages.com/home>
- http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2010/mtBPM_ySOA
- <http://www.secretosenred.com/articles/3038/1/AVANZA-EN-ESTADOS-UNIDOS-LA-ORGANIZACION-BASADA-EN-PROCESOS/Pagina1.html>
- <http://bpmcenter.org/reports>
- <http://www.bptrends.com/>
- <http://www.club-bpm.com/CasosExitoBanca.htm>

- http://www.cetiuc.cl/estudios_cetiuc/enbpm-2010/
- http://www.cetiuc.cl/estudios_cetiuc/estudio-nacional-bpm-2009/
- <http://cioperu.pe/articulo/3944/club-bpm.aspx>
- <http://bpmcenter.org/>
- http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia
- <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

2.3.1. Organización Basada en Procesos:

"La realidad se compone de Procesos, no de hechos aislados" (Macazaga y Pascual, 2007), así la descripción de la tendencia mundial en compañías innovadoras, es también alinear a la organización con los procesos (alisar el laberinto, y crear caminos rectos). Pero éste es un cambio mucho más complejo que una reingeniería de procesos, o la implantación de un sistema informático.

La Organización basada en Procesos, significa un cambio estructural (no virtual), donde todo un proceso o subproceso, está bajo una misma cabeza. Eso significa la creación de equipos, dónde personas de distintos sectores se nuclean en cada equipo para atender las necesidades por ejemplo de un grupo de clientes pre-determinado, dónde las necesidades transaccionales de ese grupo de clientes se satisface plenamente.

En ese sentido, Macazaga nos advierte que el cambio tiene que ser estructural. Esto significa que no se consiguen todos los beneficios si la organización queda como está, y el único cambio es colocar "Process Owners", personas dentro de la empresa, encargadas de un proceso particular. Porque esto no funciona así de simple, pues cada empleado tiene en esta situación dos jefes: su jefe vertical, y el dueño del Proceso. Y los intereses de los dos últimos colisionan en muchas ocasiones. El único cambio que alinea los objetivos de los empleados, sus sistemas de incentivos y las líneas de autoridad, implica desarmar los departamentos transaccionales actuales, y repartir a la gente en nuevos equipos de trabajos basados en procesos.

Cuando éste tipo de Organización se implementa, los caros sistemas informáticos integrados muestran todo su potencial. Porque dentro de cada equipo de trabajo (basado en un proceso), las personas (que antes pertenecían a distintos departamentos funcionales), se ayudan cuando alguien está saturado en su tarea. Y esto permite que la información electrónica no se estanque entre un sector y otro. Y que los errores de calidad en la información se detecten rápidamente. Y que los clientes se sientan naturalmente personalizados al ser atendidos por un equipo que resuelve cualquier duda operativa.

Cada equipo tiene a su vez metas de negocios, que estimulan el sentimiento empresario y la motivación.

En el sentido más amplio Macazagal nos revela que la Organización es más importante que los procesos, porque una vez hecho el cambio estructural hacia una Organización basada en Procesos, se entra naturalmente en un ciclo de mejora continua de los Procesos, pues, si, el cambio se limita solamente a los procesos, queda un potencial oculto muy importante que nunca va a ser alcanzado. Pero por supuesto que lo ideal es optimizar los Procesos y la Organización al mismo tiempo (como base para el estado futuro de un cambio informático). Así la experiencia indica que algunas empresas han hecho este cambio de “fojas cero”, para luego efectivamente alcanzar niveles de excelencia muy por arriba de su competencia.

2.3.2. BPM.

Según Gartner Inc., Business Process Management (BPM) trata los procesos como activos que contribuyen directamente al desempeño de la empresa llevándonos a la excelencia operacional y agilidad del negocio, por ello BPM se considera un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. Siendo por lo tanto BPM un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno.

BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes (Garimella y Otros, 2010).

BPM es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear y medir tanto procesos automatizados como manuales con el fin de alcanzar resultados operacionales específicos y consistentes alineando los recursos de la organización con su estrategia (Association of Business Process Management Professionals, ABPMP).

BPM, el cual no solo es tecnología, sino una disciplina de gestión, tiene una enorme importancia a nivel del tejido empresarial y la Administración Pública de cada país, debido a su gran capacidad de aumentar el nivel de competitividad empresarial, impulsar la innovación, mejorar la eficiencia operacional y la rentabilidad, mejorar los servicios al cliente y a los ciudadanos, y lograr que los procesos y recursos estén alineado con la estrategia empresarial (Laurentiis, 2010).

Por otro lado el club-bpm define el bpm como:

“Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio. Las mejoras incluyen tanto cambios de mejora continua como cambios radicales.

En Wikipedia encontramos también una definición:

Se llama Gestión de procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés) a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos del negocio.

Finalmente Jeston y Nelis concluyen:

BPM es

- Mas que solo software
- Mas que solo la mejora o la reingeniería de los procesos
- No es solo una moda, es parte integral del management

Además consideran BPM, mas que solo levantamiento y modelado de procesos, también es la implementación y ejecución de los procesos, cuales requieren ser analizados y mejorados (Jeston y Nelis, 2009).

En resumen se presenta en la tabla 2.11 los conceptos mas importantes sobre BPM.

BPM	Proceso	Objetivo
Gartner Inc.	activos	excelencia operacional y agilidad del negocio
GARIMELLA & OTROS 2010	colaboración entre personas de negocio y tecnólogos	fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes
ABPMP	enfoque disciplinado	fin de alcanzar resultados operacionales específicos y consistentes alineando los recursos de la organización con su estrategia
LAURENTIIS 2010	una disciplina de gestión	de aumentar el nivel de competitividad empresarial, impulsar la innovación
club-bpm	herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión	identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio
Wikipedia	metodología empresarial	mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio

Tabla2. 11: Definiciones de BPM (elaboracion propia)

2.3.2.1. BPM en la banca

Para Merwin fernandes, no es sorpresa que BPM sea considerado ideal para el sector financiero y que los bancos hayan estado entre los primeros en adoptarlo. La necesidad de procesos flexibles y respuestas en tiempo real es muy alta en el sector bancario, ya sea para la apertura de una cuenta de un cliente minorista o para la emisión de una carta de crédito a un cliente corporativo. Las industrias orientadas hacia procesos, como la bancaria, pueden obtener logros significativos mediante las tecnologías como BPM.

BPM puede ayudar a los bancos a reducir costos y mejorar la productividad del personal mediante la automatización de tareas de rutina. En caso de procesos como el procesamiento de un préstamo minorista, con mayor automatización de procesos y un flujo de trabajo eficiente, BPM puede ayudar a los bancos no sólo a reducir los plazos requeridos para procesar una solicitud de crédito, sino también a realizar un seguimiento del estado exacto de cada solicitud. Otros procesos en los que los bancos pueden aplicar BPM son: aprobación de créditos, procesamiento de sobregiros, aprobación de hipotecas y préstamos, administración y cumplimiento.

Así encontramos que Barclaycard Alemania implementó una solución de BPM en una iniciativa para reducir el tiempo requerido para procesar las solicitudes de nuevas tarjetas de crédito, y obtuvo beneficios evidentes. Con la solución BPM, que administra todos los pasos involucrados en el procesamiento de aplicaciones e integra todos los sistemas subyacentes, Barclaycard pudo reducir el tiempo de procesamiento de tres días a 18 minutos. BPM puede ayudar a los bancos a integrar diversos canales de entrega para garantizar que los clientes obtengan una visión unificada de su información en cualquier canal que se utilice.

Credit Suisse implementó BPM para sus operaciones de banca privada. Los expertos de la industria sugieren que BPM puede ofrecer a los bancos un diferenciador clave que les permitirá ofrecer una mejor atención al cliente y competir con éxito frente a sus rivales.

ICICI Bank, el segundo banco comercial más grande de la India, está utilizando las soluciones BPM para modernizar y acelerar los procesos más

importantes como la apertura de cuentas de banca minorista y las actividades de comercio exterior de la banca corporativa.

Rabobank, de los Países Bajos, utiliza tecnología de gestión de procesos comerciales para automatizar proyectos en el procesamiento de pagos, en tanto Nordea utiliza BPM para la administración de excepciones y consultas en el procesamiento de pagos. BNP Paribas ha comenzado a utilizar BPM para acelerar y modernizar los procesos existentes para las transferencias seguras de fondos de sus clientes. De acuerdo con TowerGroup, uno de los aspectos clave de BPM es que los procesos comerciales deben ser considerados como componentes reutilizables. Los procesos comerciales básicos, como la apertura de una cuenta nueva, la garantía de un crédito o el procesamiento de un pago, se llevan a cabo en un banco mediante la participación de diversas líneas y unidades de negocios y productos. Aunque siempre existirán algunas variaciones según el producto en particular, los procesos básicos serán esencialmente los mismos. Los bancos que consideran a los procesos comerciales como componentes reutilizables dedican menos tiempo a los esfuerzos de codificación y se benefician al lanzar nuevos productos al mercado más rápido.

TowerGroup indica que los procesos de documentación y su almacenamiento en un depósito central de procesos comerciales posiciona al banco para lograr los tres objetivos de BPM: ahorrar tiempo, reducir costos y brindar valor agregado a los clientes internos y externos del banco.

Si se aplica correctamente, BPM ofrece la capacidad de transformar a los bancos mediante una mayor eficiencia, agilidad y foco en el cliente. No hay duda de que los bancos pueden obtener muchos beneficios de BPM, lo que

explica el alto nivel de interés durante los últimos años. Sin embargo, los expertos de la industria advierten a las empresas que siempre se dejan llevar por la exagerada promoción que rodea a una nueva tendencia tecnológica. Los bancos deben comprender que BPM no es bajo ningún concepto una panacea que puede resolver problemas instantáneamente, y que puede transformar un banco en problemas en uno eficiente y exitoso de un día para el otro. También es importante considerar que, aunque las herramientas de BPM tienen amplias capacidades, no pueden solucionar procesos dañados. Antes de adoptar BPM, lo bancos deben examinar cuidadosamente sus procesos existentes, definir los requisitos más importantes para las aplicaciones actuales y previstas de BPM, optimizar las tecnologías y relaciones que funcionan correctamente e identificar la mejor solución para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

En las entidades de Latinoamérica también hay casos documentados en el portal del club-bpm, así, por ejemplo tenemos:

Banco de Crédito del Perú (BCP), aplico bpm a: Procesos de las áreas de crédito, servicio al cliente y comercial, en donde se planteo una solución buscando mejorar la gobernabilidad y gestión de la información de los clientes y después de haber identificado esta problemática, el banco decidió implementar una solución de BPM.

Así también en el Central Banco Universal de Venezuela, aplico en la optimización de su sistema de reclamos de tarjetas de crédito, la firma bancaria eligió la Suite webMethods Business Process Management (BPMS) para mejorar sus procesos de negocio. La solución reemplazó procesos que

consumían tiempo en el departamento de reclamos de tarjetas de crédito, para reducir el plazo de respuesta y hacer que el banco sea más competitivo.

Así en la tabla 2.12 se presenta un resumen de las aplicaciones en entidades financieras en América del Sur.

Entidad	País	Proceso en el que se aplicó BPM
Banco de Crédito del Perú	Perú	Procesos de las áreas de crédito, servicio al cliente y comercial
Banco Central del Uruguay	Uruguay	Administración electrónica de formas documentales
Central Banco Universal	Venezuela	Optimización de su sistema de reclamos de tarjetas de crédito
Tarjeta Naranja, S.A.	Argentina	proceso de aperturas de cuentas de titulares
Banco Pichincha	Ecuador	BPO del Back-office
		Proceso Préstamos - gestión documental
		Proceso atribución de créditos
		(Proceso de Contenciosos Tarjetas de Crédito)
		Proceso de validación de los expedientes de apertura de cuenta
		Procesos de transferencia de fondos, préstamos y contabilidad interna
		Proceso de Préstamos
		Procesos para aprobación de préstamos y leasing

Tabla 2.12: aplicación BPM en entidades Financieras (fuente: www.club-bpm)

2.3.2.2. Gestión por procesos BPM

El tema de la gestión por procesos se ha desarrollado en todo el mundo desde finales de los 1980, y se ve reflejado en las publicaciones y también las acciones que adoptaron las organizaciones.

Sin pretender agotar el tema, porque la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación, podemos intentar una definición: “La gestión de procesos es una técnica de gestión que ayuda a los dueños de procesos a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (Bravo, 2010).

El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo

2.3.2.3. Importancia de adopción del BPM

Según Gartner Inc., en los rápidos mercados de hoy las organizaciones requieren mejorar su agilidad – “la habilidad de una organización de percibir el cambio del entorno y responder en forma eficiente y efectiva a ese cambio.”

Previo a cualquier iniciativa de optimización, deben establecerse valores deseados (cuantificables) en los procesos, y valores actuales que deben ser medidos y controlados, cuya posterior comparación acusará la necesidad de análisis y acciones requeridas. Los objetivos aquí establecidos, medibles, cuantificables, pueden corresponder a tres categorías: objetivos de calidad, tiempo y costo. Los valores y cantidades que se desean alcanzar en

un proyecto de optimización se obtienen del análisis de los factores críticos de éxito. Sólo entonces podemos acercarnos a BPM desde el punto de vista de los requerimientos del negocio, de esta manera, es indispensable primero entender desde el nivel estratégico dónde está la empresa y cómo debe prepararse para llegar a ser una empresa orientada por procesos en busca de la excelencia operacional (Process Excellence). Para esto, los modelos de madurez de BPM son muy útiles. (Seguel, 2009)

También encontramos que, Según Gartner Inc., las compañías que usan BPM lo hacen porque esperan que sus procesos de negocios cambien mensualmente, semanalmente o diariamente. Sin embargo, la mayor parte de los departamentos TI no pueden lidiar con esta velocidad de cambio, así Hay cinco fuerzas que guían la adopción de BPM con el objetivo de mejorar los procesos de forma continua en la volátil economía actual (Seguel, 2009):

- ✓ **Tecnologías de la Información:** el avance de las Tecnologías de la Información permiten que las empresas se encuentren altamente conectadas, operando en una economía global. Esto gatilla la necesidad de cambios constantes en los procesos. Así, los procesos de negocios deben ser revisados en ciclos de tiempo cada vez más cortos. Sin embargo, las TI son a menudo un inhibidor de la agilidad de los negocios, convirtiéndose en un obstáculo más que un habilitador.
- ✓ **Visibilidad de los Procesos:** los líderes del negocio requieren visibilidad al interior de los procesos para identificar cuellos de botella y encontrar las causas de los errores en los procesos. Estos cuellos de botella y errores están asociados a los

cambios constantes en los procesos y a la escasez de recursos debido a los recortes en los presupuestos de TI.

- ✓ **Cumplimiento de Regulaciones:** los requerimientos regulatorios y de conformidad exigen a las compañías una mayor transparencia y visibilidad operacional. Además, obligan a que los dueños de procesos sean regularmente informados acerca de los procesos.
- ✓ **Logro de Objetivos Estratégicos:** las compañías luchan contra su permanente problema de reducir la brecha entre sus objetivos estratégicos y la ejecución operativa y logro de sus objetivos.
- ✓ **Mejora de Eficiencia:** para sobrevivir en esta turbulenta economía, las compañías deben mejorar su eficiencia para sustentar márgenes de utilidad y su compromiso con los stakeholders

2.3.2.4. Proyectos BPM.

Las compañías necesitan abordar en forma cada vez más madura los proyectos BPM .

Existe una estructura tradicional para este tipo de proyectos, y es el marco de IDS-Scheer, estructura que parte por la fase estratégica, fase de diseño, fase de implementación y fase de control



Fig. N° 2.10 Modelo ARIS BPM

La fase más difícil es la estratégica (Seguel, 2008). En los proyectos BPM se debe involucrar a alta gerencia desde un inicio para evitar conflicto de intereses y apuntar a un solo objetivo estratégico.

la implementación de proyectos BPM nos hace pensar de inmediato que tienen una probabilidad importante de no llegar a buen término; es decir, intuimos que tienen un riesgo no menor, basados en que implica incorporar una disciplina nueva, el BPM; y que involucra un cambio organizacional importante, los Dueños de Procesos de Negocios. Por tanto, es vital realizar un tipo de análisis de riesgo para ayudar a determinar cuál es la estrategia adecuada desde el punto de vista de la mitigación de los riesgos para un proyecto BPM y, de este modo se podrá planificar de mejor forma la ejecución del proyecto junto con aumentar la probabilidad de éxito (Saffirio, 2010).

Saffirio también nos sugiere que: en un proyecto BPM debe ser planificado desde dos ópticas:

- ✓ **la Técnica** que incluye el modelamiento de los procesos de negocios, la definición de la gobernabilidad, las herramientas de software, los sistemas de información, los desarrollos a realizar, etc.. Me parece que para las actividades relacionadas con éstos tópicos los riesgos son más fáciles de controlar pues,

están en el ámbito de acción y competencia del área de Sistemas o Informática.

- ✓ **al Factor Humano**, aquí se debe incluir los aspectos de política interna, estructuras de poder, aversión al cambio, profesionalismo, nivel de conocimientos, etc. Es decir, comprende las características y formas de relación de las personas que estarán participando en el proyecto y/o se verán afectadas por su implementación. Aquí se vislumbra la fuente principal de riesgos para un proyecto BPM.

2.3.3. Proyectos:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que duraran mucho más que los propios proyectos.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta

repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas son construidos con materiales idénticos o similares, o por el mismo equipo, pero cada ubicación es única: con un diseño diferente, en circunstancias diferentes, por contratistas diferentes, etcétera.

Sin embargo, los proyectos tienen varias acepciones, como por ejemplo la de PRINCE2⁸, quien define como proyecto: “entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio especificado”, este entorno de gestión es temporal, por ejemplo, para la vida del proyecto, y difiere de ‘gestión lineal’ la cual es más duradera y generalmente se ocupa de la actividad base.

El trabajo de desarrollo es menos seguro que el de mantenimiento, en el cual existen normalmente procesos y procedimientos bien probados y utilizados. Por ello, el desarrollo conlleva un cierto grado de riesgo. Este es un factor que requiere un entorno de gestión diferente a los procesos normales del día a día.

Otra diferencia es que los proyectos tratan un problema único mediante el desarrollo, mientras que el trabajo en la gestión lineal es generalmente orientado a mantenimiento.

Así, en resumen tenemos las principales definiciones en el siguiente Cuadro(ver tabla 2.13):

⁸ Projects in Controlled Enviroments, proyectos en entornos controlados, es un método de gestión de proyectos que cubre la administración, control y organización de un proyecto
Ernesto Calderón

Fuente	Definición
PMI	Proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.
PRINCE2	entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso de negocio especificado
Wiki pedía	es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; ¹ la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido
Otros	

Tabla 2.13 : Definiciones proyecto, elaboración propia, (Fuente: Internet)

2.3.4. Modelos de Madurez BPM

La medición tiene una larga tradición y es un aspecto fundamental en cualquier tipo de ingeniería. Las organizaciones pueden usar la información resultante para aprender de su pasado con el objetivo de mejorar su rendimiento y conseguir ser más predecibles. Por otro lado, para mejorar la eficiencia de una organización generalmente se necesita mejorar sus procesos. Los procesos de negocio influyen en la calidad del producto y la satisfacción del cliente, algo que es de fundamental importancia en el mercado

BPM, como el modelo de gestión de Organizaciones más posicionado en el mundo entero debe transitar un proceso de Madurez (Mejía, 2010).

A partir de la fase inicial, representada por la decisión de asumir su implementación por parte de una Organización, hasta cuando esta es una realidad en la gestión de la misma, el siguiente gráfico se muestra los diferentes Modelos más importantes de niveles de madurez de BPM:

MELLON UNIVERSITY (CM MJ)	MANAGEMENT GROUP (BPMI)	BEARING POINT INC.	GARTNER
Inicial	Inicial	Silos	Reconocimiento de Ineficiencias operacionales
Procesos Impredecibles y poco controlados	Ejecución ad-Hoc, poco predecible	Cada quien hace lo suyo	
Repetible	Gestionado	Integración Cogestural	Perspectiva de Procesos
Grupo de Procesos de áreas claves Documentados	Procesos Estandarizados y Predecibles en ciertas unidades de	Jerarquía funcional domina, integración ad-hoc táctica	Modelado y análisis de procesos, dueños identificados
Definido	Estandarizado	Orientación a Procesos	automatización y control intra-
Estructuración del sistema de proceso de la Organización	Procesos genéricos estandarizados, adaptaciones para procesos específicos	Líderes Gestionan Procesos modulares Casos de negocio y primeras	Dentro de los Procesos Clave
Gestionado	predecible	Optimización Em	automatización y control inter-
Procesos Alineados, monitoreados en base a métricas y controlados	Control Estadístico de desempeño promedio y variabilidad	Alineación estratégica (procesos y Métricas en BSC) Integración horizontal, Organi	A lo largo de la Empresa y su Ecosistema
Optimizado	Innovando	Red Inteligente	Alineación
Innovación y Mejoramiento sobre procesos Claves	Innovación y Mejoramiento sobre procesos Claves	Integración a lo largo de todo el ecosistema de negocios, re Estrella.	alineación entre Desempeño de Procesos y Objetivos Estratégicos de
			Modelo
			Soporta innovación de Negocios, Productos y servicios.

Fig. N° 2.11 Modelos de Madurez BPM

Antes de embarcarse en el mundo BPM es recomendable dedicar un tiempo a la reflexión y definir qué se espera de la implementación de una iniciativa de esta naturaleza en una organización para que, a partir de este punto, la empresa pueda avanzar con paso seguro a lo largo de la escala de madurez BPM.

Salvo para el caso de una empresa que recién se inicia, ya todas tienen sus procesos de negocios funcionando de alguna manera, por tanto la estrategia de hacer todo de nuevo como proponía la Re-ingeniería no parece adecuada. Entonces surge la estrategia de la gradualidad, del poco

a poco, del mejoramiento continuo o como quieran denominarla. Es decir el cambio debe realizarse alterando lo menos posible la operación diaria. O como se dice: “Hay que cambiar la rueda, con el auto en movimiento”. El objetivo de un modelo de Madurez es determinar cuál es el estado de desarrollo de los procesos de negocios de una organización, por consiguiente la base es determinar un conjunto de reglas con las cuales se evaluará un determinado proceso, en otras palabras se trata de convenir una escala de medida y después aplicarla.

A continuación veremos dos modelos con más detalle: El Process and Enterprise Maturity Model (PEMM™) de Michael Hammer,

2.3.4.1. Process and Enterprise Maturity Model (PEMM™):

Este modelo considera dos dimensiones: los Procesos y la Organización

- Para los **procesos** considera como **habilitadores** de la madurez:
 - El diseño (propósito, contexto, documentación);
 - b) Usuarios (conocimientos, habilidades, comportamiento frente al cambio);
 - c) Dueño (Individualizado, pro-activo, con autoridad);
 - d) Infraestructura (sistemas de información y recursos humanos) y,
 - e) Métricas (definidas y en uso).
- A nivel **organizacional** considera:
 - a) Liderazgo (*conciencia*, alineamiento, comportamiento, estilo);
 - b) Cultura (Equipo de trabajo, foco en el cliente, responsabilidad, actitud frente al cambio);

- c) Conocimiento (personas, metodologías) y,
- d) Gobernabilidad (modelos de procesos, *responsabilidad*, integración).

Y el Modelo de la OMG:

2.3.4.2. Business Process Maturity Model (BPMM)

El estándar BPMM de OMG está basado en los principios y prácticas de los modelos CMM⁹ y CMMI para mejora de procesos de desarrollo de software, y ha sido desarrollado por co-autores de dichos modelos. Su objetivo es proporcionar un marco de referencia para organizar los pasos a seguir para la mejora continua de los procesos en cinco niveles de madurez, que establecen las bases para el esfuerzo de mejora. En cada nivel de madurez se implementan prácticas clave, con lo que el progreso entre los niveles es posible tomando pequeños pasos desde los niveles inferiores a los niveles superiores. Siguiendo los modelos CMM y CMMI, se definen cinco niveles de madurez, que se muestran en la Tabla 2.14.

En cada nivel de madurez se definen un conjunto de áreas de proceso (Process Areas).

⁹ CMM: El Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (*Capability Maturity Model*), es un modelo de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).

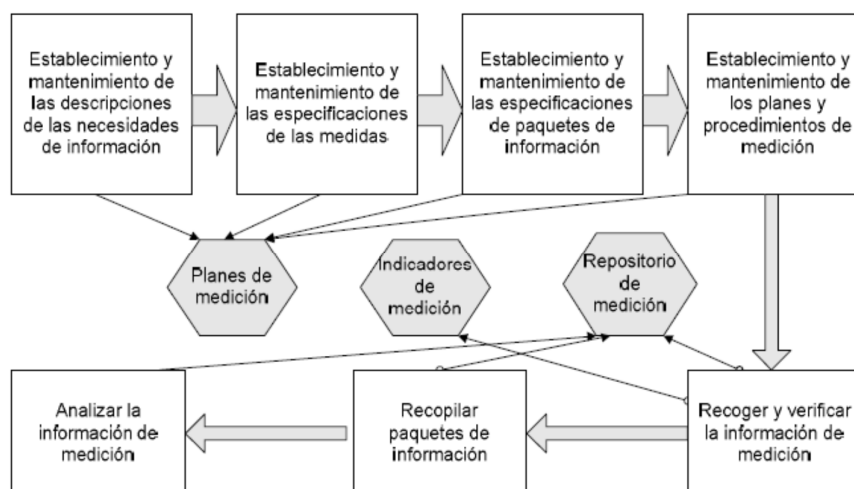


Fig. N° 2.12 : Business Process Maturity Model (BPMM)

Cada una de las cuales contiene prácticas que cuando implementan juntas proporciona una capacidad de proceso que contribuye al nivel de madurez. BPMM define treinta áreas de proceso en total: nueve para el nivel dos, diez para el nivel tres, cinco para el nivel cuatro y seis para el nivel cinco. Cada una se compone de varios elementos

Como el propósito del área, objetivos específicos y de institucionalización, prácticas específicas y de institucionalización que pueden tener sus prácticas, y guías para las prácticas. Algunas de estas guías se han definido para ayudar en las actividades de medición incluidas en las áreas de procesos para definir, especificar, recoger, almacenar y verificar las medidas para el análisis del esfuerzo de mejora y validación.

En BPMM; al igual que en CMM y CMMI, la madurez de un proceso es una medida del grado en que los procesos están definidos explícitamente, gestionados, medidos, controlados y son eficaces. La capacidad de un proceso refiere al rango de los resultados esperados que se pueden obtener siguiendo dicho proceso, proporcionando

La base para predecir sus resultados más probables. Los niveles de madurez y las áreas de proceso (Process Areas) definidos en BPMM son indicadores de la capacidad de los procesos. La madurez de un proceso implica que la capacidad del proceso ha mejorado en el tiempo. Por otro lado, el desempeño de un proceso describe los resultados reales que se obtienen al ejecutar un proceso. A medida que el proceso consigue la realización de diferentes áreas de proceso que corresponden a cada nivel de madurez, éste

Madura con el tiempo, dando lugar a una organización más madura que puede manejar sus procesos y predecir sus resultados futuros, mejorándolos continuamente en base a medidas de datos consistentes, su recolección y análisis.

A continuación se presenta los niveles del modelo BPMM (ver cuadro N° 2.14)

Nivel de Madurez	Foco	Salida
5 Innovativo	Implementar mejora proactiva continua para alcanzar objetivos del negocio	Innovación planificada, gestión de cambios, procesos capaces
4 Predecible	Gestionar procesos y resultados cuantitativamente y explotar beneficios de la estandarización	Procesos estables, gestión del conocimiento y reuso, resultados predecibles
3 Estandarizado	Definición de medidas estándar de procesos, entrenamiento en ofertas de servicios y productos	Crecimiento de la productividad, automatización efectiva, economía de escala
2 Gestionado	Gestión disciplinada de unidades de trabajo para estabilizar el trabajo y controlar los compromisos	Prácticas repetibles, reducción del retrabajo, compromisos satisfechos
1 Inicial	Motivar a las personas para superar los problemas y "realizar el trabajo"	Crecimiento de la productividad, automatización efectiva, economía de escala

Tabla 2.14 : Niveles Modelo BPMM

2.3.5. Excelencia Operativa

En el mundo competitivo actual, hay un reconocimiento creciente acerca de que la función de operaciones puede ser un arma competitiva clave si se gerencia de forma adecuada (Hayes y Otros, 2004).

En la literatura gerencial reciente se ha dado un debate interesante acerca de la importancia de la excelencia en operaciones para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Por ejemplo, para Porter (1996), la mejora

continua en efectividad operacional es necesaria para lograr una rentabilidad superior; sin embargo, según este autor, ésta no es suficiente para alcanzar y mantener la competitividad por dos aspectos: i) la rápida difusión de las mejores prácticas, y ii) la convergencia competitiva.

No muy de acuerdo con los planteamientos de Porter, Hayes y Upton(1998), citados por Cervilla (2005), destacan que las operaciones son la base de ataques y defensas exitosos, estando la clave del éxito de muchas empresas en una ventaja basada en operaciones, mientras que aspectos como el desarrollo de una nueva tecnología o la identificación de un mercado emergente tienen un papel menor; este tipo de ventaja competitiva tiende a ser menos visible a los competidores que una ventaja basada en alcanzar una posición competitiva apoyándose en la diferenciación. Para estos autores, la fortaleza de una ventaja competitiva basada en las operaciones, reside en que las innovaciones en operaciones son de difícil replicación y de lenta difusión, y en que los rivales no pueden percibir su efectividad hasta que sea “demasiado tarde”.

Por su parte, Hammer (2004) sostiene que se requiere de innovaciones radicales en operaciones, no sólo de mejoras incrementales, para que sea posible destruir a los competidores. Dentro de la función de operaciones se incluyen todas las actividades y procesos requeridos para crear y entregar un producto o servicio al mercado.

Así mismo, de acuerdo a Porter, una empresa sólo puede sobrepasar a sus rivales si establece una diferenciación que pueda mantener. Por lo tanto, debe entregar mayor valor a los clientes que la competencia o crear un valor comparable a otras empresas, pero a un costo menor. Una de las maneras que

tienen las empresas para alcanzar esta diferenciación es la “efectividad operacional” (Porter, 2004), Este término también es, identificado en el modelo delta de Arnoldo Hax ,”Proyecto delta” (Hax, 2003), donde describe la identificación, además de la preponderancia del papel de las tecnologías para la ejecución de las estrategias, 3 Procesos esenciales que se requieren en la ejecución de una estrategia: “Eficacia Operacional”, Orientación al Cliente e Innovación.

Así mismo Richard A. D’Aveni, nos revela que vivimos la era de una “hipercompetencia”, donde describe que: mientras que el costo y la Calidad, la elección del momento oportuno y el conocimiento, además de las fortalezas y recursos financiero han jugado siempre un papel en la competencia; en la actualidad la diferencia radica en la velocidad y la agresividad para interactuar en estos campos (D’Aveni, 1994).

Por lo tanto las acciones rápidas y directas de reducción de costos, la implantación de centros de servicios compartidos, o la contratación de esquemas de outsourcing, suelen ser soluciones rápidas e incluso efectivas según Renato de Laurentiis, pero, si queremos generar una base estructural sólida no hay que perder de vista nuestros procesos y recursos empresariales los cuales hay que simplificarlos, automatizarlos de principio a fin y gestionarlos adecuadamente, creando una cultura de gestión por procesos y mejora continua en nuestras organizaciones(Laurentiis, 2009).

2.3.6. Planificación Estratégica

En las obras sobre estrategia organizativa, son clásicas las referencias a tres antecedentes de esta disciplina, generalmente propios del contexto militar:

- ✓ La obra del general chino Sun Tzu “El arte de la guerra”, conjunto de máximas acerca de estrategia militar, es el referente más antiguo (500 a d. C.) en estrategia organizativa, y aún hoy es objeto de múltiples ediciones comentadas.
- ✓ Es frecuente también hacer referencia a la etimología de la palabra: estrategia proviene, al parecer, del término griego *strategos* (general). Una vez más se pone de manifiesto el origen militar de la disciplina.
- ✓ La última referencia obligada es la obra “Sobre la guerra”, del general prusiano Karl Von Clausewitz, análisis de la revolución en la estrategia militar. desarrollada a inicios del siglo XIX en las guerras napoleónicas.

La disciplina de dirección estratégica se inicia en 1908, cuando se comienzan a impartir cursos de Business Policy en la Harvard Business School, aunque emerge como verdadero campo disciplinar con las obras fundadoras de las llamadas escuela de diseño y escuela de la planificación, como son las de Chandler (1969) y Learned et al. (1965) por la primera escuela; y Ansoff (1965) por la segunda. Sin dejar de lado su origen militar, fuente de su terminología, el naciente campo disciplinar, se nutre de múltiples influencias de diversas disciplinas: economía, historia, psicología, teoría de la organización y otras. Este carácter multidisciplinar, que comparte con otras áreas de estudio de las organizaciones como la teoría de la organización hace que el objeto de la disciplina (la estrategia organizativa) sea definido de múltiples maneras. En el siguiente cuadro, se citan algunas ellas, con la pretensión de recoger las perspectivas de diversos ámbitos lingüísticos del campo disciplinario

Chandler (1962)(*)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la Asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
Andrews (1971) (*)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
Porter (1980)	Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (...) es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos.
Diccionario de la Real Academia Española	-Arte, traza para dirigir un asunto Estratégico. -Dicho de un lugar, posición, actitud, etc. de importancia clave para el desarrollo de algo.
María Moliner	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente, coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado.

Tabla 2.15 : Definiciones de Planificación Estratégica

Fuente: (*) Grant (2006)

2.3.6.1. Planificación Estratégica de Proyectos BPM

Hoy en día no es común en las organizaciones analizar el entorno y la situación interna de una organización, antes de planificar proyectos de BPM que consideren las múltiples dependencias que existen dentro y entre las capas de negocio, de integración y tecnologías de información. Este hecho aumenta la complejidad si consideramos que existen también estados actuales y deseados en cada una de las capas y entre ellas (Hitpass, 2010).

La planificación Estratégica de Proyectos BPM (P-BPM) responde a la pregunta como analizar la situación de una Organización para planificar proyectos de BPM que sean coherentes entre sí, considerando el alineamiento con la estrategia y el aporte al cumplimiento de las diferentes objetivos de negocio.

Las propuestas existentes de BPM muestran a través de modelos de arquitectura como se estructura una organización en cada una de sus capas para implementar BPMS. También existen propuestas de modelos de madurez que definen por etapas como una organización va integrándose, pero aún quedan preguntas abiertas por responder:

- ✓ Cómo planificar proyectos de BPM que sean coherentes entre sí. ?
- ✓ Cómo determinar el impacto a corto o largo plazo?
- ✓ Cómo establecer las distintas prioridades que se presentan?
- ✓ Cómo relacionar los sistemas existentes con los BPM's futuros?

La planificación Estratégica de Proyectos BPM responde a estas preguntas de como planificar proyectos integrados en una Organización considerando las dependencias entre las capas y los factores críticos y las diferentes metas del negocio(Hitpass, 2010).

Para integrar los procesos de negocio con los sistemas de información y con la estrategia organizacional, es necesario definir y gestionar una arquitectura organizacional adaptada al negocio de una organización. Solo al obtener esta visión integrada de las estrategias organizacionales, mejora el alcance de las conclusiones que se obtengan. Una vez que se relacionen las capas de negocio, de integración y de tecnología, es posible plantear una "Planificación Estratégica de Proyectos BPM (P-BPM)". Un portafolio de proyectos permite, asimismo, establecer prioridades entre las distintas opciones que se presentan.

Se entiende por un plan P-BPM como un portafolio de proyectos corporativos que permite tomar decisiones sobre los proyectos críticos o de mayor impacto para la institución.

2.3.7. Gobierno Corporativo

El concepto de Administración tiene más de 50 años de ser tratado y enseñada en las escuelas de negocios, se enfoca en la operación (gestión) de las empresas. Se han desarrollado una gran cantidad de tecnologías de información para apoyarla.

Escándalos financieros como los protagonizados a comienzos de esta década por importantes multinacionales tales como Enron , WorldCom , ImClone , entre otras, han requerido que a nivel estatal se tomen acciones consistentes a fin que las sociedades, sobre todo las que cotizan en los mercados de valores y captan recursos del público, sean más transparentes, profesionales y ordenadas. Con la emisión de la Ley Sarbanes-Oxley. Se enfoca la rendición de cuentas por el consejo de administración a los accionistas, la definición de estrategias y el control del consejo sobre el desempeño de las empresas.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la definición de Gobierno Corporativo es:

“... el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”.

Consecuentes con lo anterior, un buen régimen de Gobierno Corporativo ayuda a que: (i) las sociedades utilicen su capital de manera eficiente, (ii) los órganos de administración sean responsables para con la sociedad, accionistas y terceros, (iii) se tomen en cuenta los intereses de varios actores, así como los de las comunidades en que las sociedades operan; y, sobretodo (iv) los inversionistas, sean estos nacionales o extranjeros, confíen y mantengan la confianza en las sociedades, atrayéndose capitales estables y de largo plazo.

El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas.

Los inversionistas consideran cada vez más la aplicación de prácticas de buen gobierno como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones en el largo plazo, en la medida que conlleva a eliminar la información desigual entre quienes administran la empresa y sus inversionistas. Refuerza este objetivo la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista.

El Perú no es ajeno a los avances y discusiones realizadas en torno al buen gobierno corporativo de las sociedades. A lo largo de los años, el marco regulador se ha venido adaptando a estas tendencias, concentrando esfuerzos en lograr que las empresas peruanas alcancen estándares internacionales y puedan ofrecer mayor confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros, en especial al accionista minoritario.

En el Perú esto no ha sido distinto, la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), en consenso con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la Bolsa de Valores de Lima, (BVL) la Asociación de Bancos (ASBANC), la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (PROCAPITALES) y el Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financiero (MC&F) redactó en julio de 2002 un documento que, bajo el nombre de “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas” , documento que busca ser una guía del Gobierno Corporativo en el Perú.

CAPITULO III

Organizaciones de todo el mundo se están volcando al BPM, buscando ahorros, agilidad y eficiencia operacional.

El crecimiento del mercado BPM se situará entorno a un 9% en el 2010 y 2011 por la crisis económica (Club_Bpm, 2010). Así mismo el indicador de crecimiento en BPM para el 2012, en tanto la economía comienza a repuntar como se espera, alcanzará crecimientos de entre un 7 y un 10%.

El Business Process Management juega un papel fundamental para que las empresas se enfrenten a la crisis económica actual generando un control completo de los procesos, una visibilidad del estado de la empresa para la correcta toma de decisiones, y una orientación estratégica para la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

De allí que en un Mercado en desarrollo se puede considerar estratégico plantear desde un inicio disciplinas maduras para realizar una gestión adecuada de los procesos y lograr una excelencia operacional para competir en un mercado cada vez más globalizado, de allí que es muy necesario realizar una investigación para conocer dónde estamos y plantearnos hacia donde queremos llegar.

3.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología puede ser vista como conocimiento general y habilidades que son necesarias a los investigadores para que orienten el proceso de investigación, tomen decisiones oportunas, seleccionen conceptos, hipótesis, técnicas y datos adecuados.

En este capítulo se presentaran los principales aspectos metodológicos que han conducido este trabajo de investigación.

Así, es importante guiarnos de una de las varias definiciones de investigación:

Según la clasificación de Dankhe (1986), quien divide los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio de que se trate varía la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación.

Casi inmediatamente, surgió necesariamente la pregunta: ¿de qué depende que nuestro estudio se inicie como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo? La respuesta no fue sencilla, pero básicamente depende de dos factores: el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador le pretenda dar a su estudio. Pero antes de ahondar en esta respuesta, es necesario hablar de cada tipo de estudio.

Exploratorios:

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Por ejemplo, si alguien desea investigar lo que opinan los habitantes de alguna ciudad sobre su nuevo alcalde o gobernador y cómo piensa resolver los problemas de ella.

Descriptivos:

Frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

Un censo nacional de población es un estudio descriptivo; su objetivo es medir una serie de características de un país en determinado momento.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. Por ejemplo, un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño, centralización y capacidad de innovación. Entonces las mide en dichas variables y así puede describirlas en los términos deseados. A través de sus resultados, describirá qué tan automatizadas están las empresas medidas (tecnología), cuánta es la diferenciación horizontal (subdivisión de las tareas), vertical (número de niveles jerárquicos) y espacial (número de centros de trabajo y el número de metas presentes en las empresas, etc.); cuánta libertad en la toma de decisiones tienen los distintos niveles y cuántos tienen acceso a la toma de decisiones (centralización de la decisiones); y en qué medida pueden innovar o realizar cambios en los métodos de trabajo, maquinaria, etc., (capacidad de innovación).

Correlacional:

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Por ejemplo, un investigador que desee analizar la relación entre la motivación laboral y la productividad en un grupo de trabajadores -digamos, de varias empresas industriales con más de 1000 trabajadores de la Ciudad de Lima, Perú, mediría en cada uno de esos trabajadores su motivación y su productividad, y después analizaría si los trabajadores con mayor motivación son o no los más productivos. Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos. No es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en unas personas con mediciones de otra variable realizadas en otras personas.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor

aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. Un ejemplo tal vez simple, pero que ayuda a comprender el propósito predictivo de los estudios correlacionales, sería el correlacionar el tiempo dedicado a estudiar para un examen de estadística con la calificación obtenida en él. En este caso se mide en un grupo de estudiantes cuánto dedica cada uno de ellos a estudiar para el examen y también se obtienen sus calificaciones en el examen (mediciones en la otra variable).

Explicativo:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Por ejemplo, dar a conocer las intenciones del electorado es una actividad descriptiva (indicar -según una encuesta de opinión antes de que se lleve a cabo la elección- cuántas personas "van" a votar por los candidatos contendientes constituye un estudio descriptivo) y relacionar dichas intenciones con conceptos como edad y sexo de los votantes, magnitud del esfuerzo propagandístico en los medios de comunicación colectiva que realizan los partidos a los que pertenecen los candidatos y los resultados de la elección anterior (estudio correlacional) es diferente de señalar por qué alguna gente habrá de votar por el candidato 1 y otra por los demás candidatos (estudio explicativo).

Autor	
Dankhe	Exploratorio
	Descriptivo
	Correlacional
	Explicativo

Tabla 3.16 Tipos de Investigación (Dankhe)

De Acuerdo a Dankhe y su clasificación, la presente investigación primordialmente será descriptiva, pues se oriento a medir y evaluar dimensiones o componentes de la gestión de Procesos en el sistema Financiero, como el mismo autor indica desde el

punto de vista científico, describir es medir, y además es de interés explicar por qué no está ocurriendo la adopción de esta disciplina, BPM, de una manera mayor o con una propuesta estructurada para reducir riesgos de fracaso.

3.1. Diseño de la investigación

Para ayudar a la elección del diseño de investigación, Yin [2001] hace una comparación entre algunos de los principales métodos de investigación, que se cree que son las más relevantes y se proponen tres condiciones para un investigador, después del análisis, hay que elegir el método más apropiado para la investigación. Estas tres condiciones son:

- a) El tipo de pregunta de investigación propuesta;
- b) El grado de control que el investigador tiene sobre el comportamiento real;
- y
- c) El grado de atención a los acontecimientos históricos en comparación con los eventos contemporáneos.

Estrategia	Forma de la Pregunta de Investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos de conducta?	¿Se centra en acontecimientos Contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? Por Que?	Si	Si
Survey	¿Quién? ¿En qué? ¿Dónde? ¿Cuántos? ¿Cuándo?	Si	No
Teórico-conceptual	¿Quién? ¿En qué? ¿Dónde? ¿Cuántos? ¿Cuándo?	No	Si/No
Historia	¿Cómo? Por Que?	No	No
Estudio de Caso	¿Cómo? Por Que?	No	Si

Tabla 3.17 Estrategias de Diseño de Investigación

La tabla 3.17 presenta estas tres condiciones, y muestra cómo se relaciona cada una de las estrategias de investigación.

Preliminarmente, la estrategia de la historia propuesta por Yin (2001) es descartada, pues no se cita Gestión de Procesos y su Madurez como hecho histórico.

De acuerdo con Yin (2001), el modelo teórico-conceptual consiste en discusiones conceptuales o sólidas revisiones bibliográficas, pero su propósito principal es el de proporcionar modelos que resulten en nuevas teorías, por lo cual para la presente investigación queda descartado este tipo de diseño.

Las tres preguntas sugeridas por Yin (2001) se utilizará como punto de partida para analizar las estrategias de la investigación. Estas tres preguntas, dos de los cuales son dicotómicos y requieren una respuesta única que, cuando se les da, excluyen a algunos métodos de investigación que se sugieren.

La primera pregunta dicotómica cuestiona si la estrategia de investigación a ser adoptada requiere el control de eventos conductuales. Para esta investigación, la respuesta es no, porque el objetivo es determinar el grado de madurez de la Gestión de Procesos y su impacto en la excelencia operativa de las organizaciones del sector financiero, no vigilar, controlar o monitorear esta contribución. La respuesta a esta pregunta elimina como posible los métodos de investigación el experimento (Yin, 2001).

La segunda pregunta dicotómica cuestiona si la estrategia de investigación para adoptar se centra en los acontecimientos contemporáneos. La respuesta a esta pregunta es sí, porque este estudio también está investigando la relación entre la Actitud de los CIOs o Responsables y la adopción de disciplinas BPM en una organización.

Una investigación conceptual-teórica se llevará a cabo como una herramienta auxiliar de esta tesis, a través de una revisión de la literatura, con el objetivo de introducir los conceptos de planificación estratégica de proyectos BPM, Habilitadores de Procesos, Capacidades empresariales, Guía de implantación de Proyectos BPM, Gestión de Proyectos, Centros de Excelencia y Gobierno Corporativo, como medio de identificar modelos usados para examinar la acumulación de capacidades de las organizaciones.

En concreto, para el área de gestión de procesos y madurez de BPM, quedan dos métodos, que en principio se podrían utilizar: el caso de estudio o la encuesta.

El caso de estudio es un método cualitativo y es el más adecuado para el estudio de un pequeño número de casos en que la unidad de análisis, generalmente es una organización o un sector de ella, o incluso un conjunto de organizaciones. La encuesta es un método cuantitativo y es más adecuada cuando el objetivo es la descripción de acontecimientos a través de la recopilación de datos estructurados, ya sea mediante un cuestionario o entrevistas, lo que permite la participación de un gran número de personas.

3.2. Adecuación del Diseño

Características	Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
énfasis en la interpretación del entrevistado en relación a la investigación	Menor	Mayor
Importancia del contexto de la organización estudiada	Menor	Mayor
Proximidad del investigador en relación con los fenómenos estudiados	Menor	Mayor
Alcance del estudio en el tiempo	Instantáneo	Intervalo mayor
Número de fuentes de datos	una	Varias
Punto de vista del Investigador	Externo a la organización	Interna de la organización
Marco teórico y las hipótesis	Definido rigurosamente	Menos estructurada

Tabla 3.18 Enfoques de Investigación Fuente: Bryman (1989)

Bryman (1989) sostiene que mientras la investigación cuantitativa es impulsada por una serie de consideraciones previas, derivados de las teorías o la literatura, lo que permite la formación de un marco teórico más riguroso y de las hipótesis, en la investigación cualitativa se hace más énfasis en la interpretación del entrevistado. Y esta interpretación puede permitir el surgimiento de sesgos.

Este autor hace una comparación entre el enfoque cualitativo y cuantitativo según siete características, como se muestra en la Tabla 3.18.

Teniendo en cuenta lo anterior y dado el carácter de ser un estudio confirmatorio de la relación de causa y efecto entre Actitud hacia el uso de BPM y la adopción de esta disciplina, además de la madurez de BPM y su impacto en la excelencia operativa de las entidades, , creemos que las respuestas que se obtendrán con mucha mayor precisión por medio de un método cuantitativo aplicado en muchas organizaciones que cualitativa y, por tanto, el método de investigación más apropiado para esta tesis. Por lo tanto, el método elegido es la encuesta para obtener la evidencia empírica para apoyar, parcial o totalmente, la relación de causa y efecto entre Madurez de BPM y la excelencia operativa.

Características	Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
Punto de partida	Hay una realidad que descubrir	Hay una realidad que conocer
Premisa	La realidad del fenómeno social es la mente	La realidad del fenómeno social puede conocerse con la mente
Datos	Uso del lenguaje natural	Uso de medición y cualificación
Finalidad	Se busca entender el contexto y/o el punto de vista del actor social.	Se busca reportar que sucede. Hechos que nos den información específica de la realidad que podemos explicar y predecir.

Tabla 3.18 Enfoques de Investigación Fuente: Sampieri (2003)

Sampieri (2003) por otro lado nos ayudo a puntualizar y asegurar que el enfoque más adecuado es el enfoque cuantitativo, dado que nuestra intención fue conocer una realidad de la gestión de Procesos en el sector financiero peruano.

Este autor sintetiza según 4 criterios las diferencias de ambos enfoques plasmados en la tabla 3.19.

La herramienta elegida fue un cuestionario por las siguientes razones:

a) por que logra una población mucho mayor de los encuestados, que pueden ser enviados en grandes cantidades al mismo tiempo para varias personas, mientras que las entrevistas deben ser programadas con antelación y se producen en diferentes momentos y en diferentes lugares;

b) por que permite un mayor alcance geográfico, principalmente debido a la gran diferencia en el costo de enviar un cuestionario con respecto al desplazamiento de la investigación para las entrevistas.

Por lo tanto, el método de investigación empleado en esta tesis es: survey a través de un cuestionario.

3.3. Preguntas de Investigación

Existen algunos criterios para poder plantear adecuadamente el problema de Investigación, Hernández et al. (2006). Nos mencionan los tres puntos a tomar en cuenta:

- ✓ El problema debe expresarse en relación de dos o más variables,
- ✓ Debe estar formulado claramente y evitar ser ambiguo,
- ✓ Factibilidad de observarse en la realidad o en un entorno.

3.3.1. Problema principal

El problema de esta investigación, es relacionado o enfocado a determinar:

Cuál es el Grado de Madurez de BPM y en qué medida impacta, su adopción y madurez, en la excelencia Operativa de las Entidades del sistema Financiero peruano (SFP)?

3.3.2. Problemas Específicos

Para tal efecto se pretende determinar los siguientes problemas específicos:

- ✓ *¿Cuál es el nivel de las Capacidades Empresariales, así como también en qué medida impactan en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero peruano?*
- ✓ *¿Cuál es el nivel de los habilitadores de procesos, así como también en qué medida impactan en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero peruano?*

✓ *¿Cuál es el nivel de adopción de BPM y en qué medida impactan en la madurez de BPM de las entidades del Sistema Financiero Peruano?*

3.4. Población

La población de la presente investigación corresponde a las organizaciones financieras del sector financiero peruano, las mismas que en su totalidad se indica en el ANEXO “C” de este trabajo de investigación.

3.5. Muestra

La muestra es en esencia un subgrupo de la población, y esta muestra puede ser categorizada en dos grandes tipos:

- a) Muestra Probabilística. Se basan en el principio de equiprobabilidad, es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo este método de muestreo probabilístico nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.
- b) Muestra no probabilística, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

3.5.1. Definición de la muestra de investigación

El muestreo es el proceso de seleccionar un número suficiente de elementos a partir de una población. En el caso de esta tesis, las organizaciones, y el estudio de estas organizaciones y comprensión de sus características se puede generalizar las propiedades o características para todos los elementos de la población Forza (2002). El muestreo permite superar las dificultades de recopilar datos de toda la

población que a menudo es imposible o prohibitivo en términos de tiempo, coste y recursos humanos.

En esta tesis se propone investigar la madurez y el impacto de la adopción y madurez de BPM en la excelencia operativa de las entidades del sistema financiero peruano.

La elección del sector financiero, se dio por las razones siguientes:

- ✓ Al cierre del año 2010, el sistema financiero peruano estuvo compuesto por 15 Bancos, 10 empresas financieras, 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (“CMACs) y existe una cola de bancos de primer nivel que desean ingresar al mercado peruano, como de países de china, Brasil, Colombia, panamá y chile, esta proyección se reflejaría en una mayor competencia.
- ✓ El sistema financiero global mostró una recuperación en el 2010, luego de la crisis financiera internacional acontecida desde fines del 2008, en paralelo con la reactivación de la economía y en base a las perspectivas favorables de crecimiento para el 2011 en adelante.
- ✓ La experiencia de más de 5 años del autor en organizaciones relacionadas con este sector sobre cuestiones de la Tecnología de Información y Banca.

Teniendo en cuenta lo anterior, tratándose de un sector sumamente dinámico y complejo, proporciona un terreno fértil para el levantamiento y explotación de datos dirigida a alcanzar el objetivo final de este trabajo de investigación.

3.6. Confidencialidad

Está garantizada la confidencialidad de la identidad de las organizaciones participantes, ya que los datos presentados han sido acumulados y se muestran únicamente en forma de resúmenes y cuadros consolidados.

3.7. Ubicación geográfica

La ubicación de las organizaciones seleccionadas se encuentran ubicadas en el área que limita en todo el ámbito nacional, dado que la muestra es probabilística, siendo parte de esta muestra entidades que operan en Lima,

Ancash, Cajamarca, Ica, y además recalcar que por la misma naturaleza del negocio financiero, estas entidades alcanzan varios departamentos reflejado en la figura N° 3.13.



Fig. N° 3.13: Mapa de Ámbito de Investigación

3.8. Instrumentación

El estudio ha sido realizado a través del análisis de los datos obtenidos a partir de una encuesta. La encuesta utilizada es del tipo exploratorio, realizada con el propósito de obtener un mayor conocimiento acerca del objeto de estudio (Forza, 2002). La encuesta se diseñó atendiendo a criterios de coste, tiempo y minimización de errores asociados al muestreo. Para aumentar la tasa de respuestas se siguieron distintas técnicas recomendadas por el asesor. Previo al envío de la encuesta, esta fue validada por el investigador y se revisó asimismo por representantes de cuatro personas de diferentes niveles, como subgerentes y jefes, de las empresas de la muestra. Las empresas a las que se dirigía la encuesta fueron seleccionadas aleatoriamente de las bases de datos de la Superintendencia de bancos, seguros y AFP's (SBS). En concreto la encuesta iba dirigida a empresas financieras activas al

Ernesto Calderón

2010 de más de 50 empleados que estén supervisadas por la SBS.. Esta preselección tenía como objetivo asegurar una muestra de empresas de cierto tamaño y con procesos funcionando. La encuesta se envió por correo email, con posibilidad de contestar bien por correo ó a través de un link en una página web:

(<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEpIMHRNeU1HWmxOTC1uRno3TWg1NEE6MQ>).

Así, el método de la encuesta (enfoque cuantitativo) tiene como objetivo recoger datos, mediante una entrevista, accesos a internet, llamadas telefónicas o un cuestionario diseñado para este propósito, pero a diferencia de lo que ocurre en la investigación cualitativa, el investigador no interviene en cualquier momento como así lo expresa Bryman (1989). El término cuantitativo ilustra bien este método, porque el análisis de datos requiere el tratamiento estadístico.

A menudo los investigadores distinguen la metodología de la encuesta entre investigaciones exploratorias, confirmatorias (también llamadas pruebas de tesis de teorías) y descriptivas, de acuerdo con Forza (2002):

- a) Investigaciones exploratorias son aquellas que ocurren durante las primeras etapas de la investigación de un determinado fenómeno, cuando la meta es obtener opiniones preliminares sobre un tema en particular y sentar las bases para un estudio más a fondo. Generalmente no existe un modelo y conceptos de interés necesario para ser mejor entendida y medida. En las etapas preliminares, la metodología de la investigación por encuesta puede ayudar a determinar los conceptos que deben medirse en relación con el fenómeno de interés, la mejor forma de medir y para descubrir nuevas facetas del fenómeno en estudio. En la secuencia puede ayudar a descubrir o proporcionan evidencia preliminar de asociación entre conceptos. A veces este tipo de metodología se realiza utilizando los datos recogidos en estudios previos.
- b) Investigaciones confirmatorias (o también llamado de motivos) son los que se producen cuando el conocimiento de un fenómeno se ha expresado en forma teórica con conceptos bien definidos, modelos y propuestas. En este caso, la recogida de datos se realiza con el propósito específico de probar la adecuación de los conceptos

desarrollados en relación con el fenómeno, los vínculos hipotéticos entre los conceptos de límites y la validez de los modelos.

- c) Investigación descriptiva tiene como propósito comprender la importancia de un fenómeno y distribuir este fenómeno en la población. Su principal objetivo no es desarrollar una teoría, sin embargo, a través de los hechos descritos se puede conseguir datos para la elaboración de una teoría o el refinamiento de una ya existente.

Para Forza (2002), una encuesta usada con objetivos exploratorios, posee un gran rigor metodológico y consiste en un largo proceso que presupone la preexistencia de un marco teórico o estructura conceptual y consiste en seis etapas distintos:

1. La traducción de una teoría dentro de un dominio empírico, con el fin de aclarar las definiciones pertinentes, establecer los conceptos teóricos y presentar las relaciones entre variables y establecer las hipótesis/proposiciones, si los hubiese.

2. La instalación de un proyecto de investigación, que incluya todas las actividades que preceden a la recogida de datos y cuando deben ser analizados las posibles dificultades encontradas por los encuestados. En esta etapa, se define la muestra deseada de encuestados y se desarrolla los instrumentos de investigación.

3. La realización de pruebas piloto para verificar si el instrumento de investigación diseñado en el paso anterior, por lo general un cuestionario, es adecuado para fines de investigación. Esta prueba consiste en la aplicación del instrumento de investigación en un pequeño grupo de personas compuesto por miembros de la muestra en estudio, donde el objetivo principal es revisar el cuestionario con el fin de mejorarlo, aumentando así las posibilidades de éxito en la fase posterior.

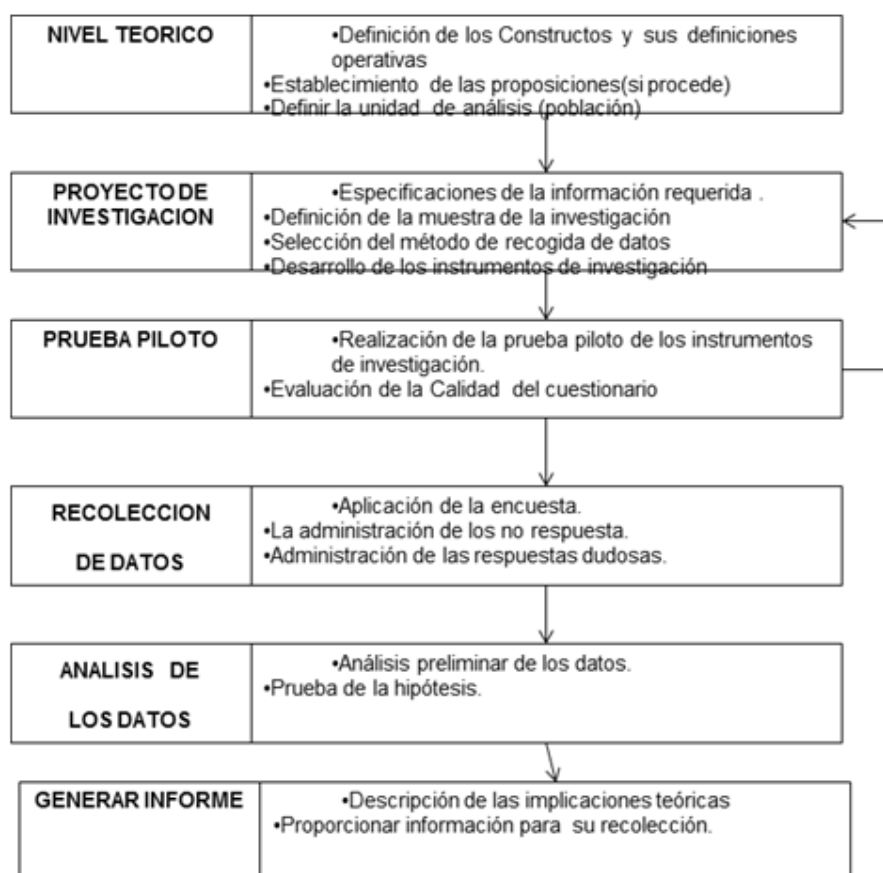
4. La aplicación de la recopilación de datos, que consiste en aplicar el cuestionario en una muestra más grande.

5. La realización del análisis de los datos con el fin de proporcionar alguna información que complete la revisión del modelo conceptual existente. Esta etapa se puede dividir en dos fases: análisis preliminar de los datos y pruebas de hipótesis, si los hubiese. El análisis preliminar se lleva a cabo mediante la

presentación de distribución de frecuencias, media, varianza y desviación estándar de las variables cuantitativas y la correlación entre ellos. Análisis de la exactitud de las siguientes hipótesis estadística aplicada y es una herramienta poderosa para ayudar al proceso de interpretación de datos.

6. La interpretación de los resultados y la elaboración de las conclusiones, cuyo objetivo es entender lo que se hizo para evaluar el trabajo y comparar con otras investigaciones similares, si las hubiese.

Un resumen de estas seis etapas se encuentra en la figura 3.19. Este rigor metodológico fuerte sugerido por Forza (2002), debe ser ejecutado fielmente en investigaciones explicativas (prueba de teorías) y exploratorias:



Fuente : Forza (2002)

Tabla 3.19 : Proceso de la investigación basada en encuestas

3.8.1. El instrumento de investigación

Definido el modelo de investigación y la muestra en la que se aplica, el siguiente paso es en lo que respecta a la herramienta de investigación.

El instrumento de investigación de esta encuesta consiste en un cuestionario, que estará basada en los siguientes criterios: un número limitado de encuestados, distribución a nivel nacional y las facilidades de levantamiento de sus datos.

3.8.1.1. El formato del instrumento de investigación

Forza (2002) señala como relevantes cuatro tareas que un investigador debe hacer en el diseño del instrumento de la encuesta:

- ✓ La elección del lenguaje utilizado debe ser coherente con el nivel de comprensión de los encuestados con el fin de evitar la doble o mala interpretación de su parte;
- ✓ La elección de la escala, que depende de dos factores: la instalación que la respuesta del encuestado y la facilidad para su posterior análisis del investigador;
- ✓ La identificación de los encuestados, ya que esto es relevante cuando los entrevistados tienen diferentes niveles jerárquicos y por lo tanto tienen acceso a la información y el conocimiento, probablemente diferente,
- ✓ La agrupación de las cuestiones relacionadas en el cuestionario, ya que facilita y alienta a los encuestados a responder.

Además de estas cuatro tareas, algunas otras recomendaciones básicas de Forza (2002) para diseñar el instrumento de investigación son: a) tener una presentación agradable y amigable, b) tener una introducción muy clara y motivadora y c) tienen instrucciones claras y objetivas para el encuestado.

Asimismo Bryman (1989) sugiere que algunos cuidados deben ser tomados en cuenta en la elaboración del cuestionario: a) formular preguntas claras, sencillas, breves y sin ambigüedades, b) Enfocar una idea a la vez, sin sugerir respuestas y c) orientar a los encuestados acerca del propósito y importancia del resultado. En este sentido, fue enviada, junto con el cuestionario en la parte inicial la explicación y la definición de BPM que guía esta investigación, además explica el contexto y la importancia de responder a ella. El cuestionario está en el ANEXO “B” de este trabajo.

Para aumentar las probabilidades de éxito en la recogida de datos, Forza (2002) sugiere que el investigador planifique cuidadosamente la aplicación de las encuestas y tener información detallada sobre: a) la forma de abordar a los

encuestados y b) cómo serán aplicados y administrados los cuestionarios. El sugiere que para aumentar el número de participantes, el cuestionario debe ser presentado como un intercambio social.

Acogiendo las sugerencias Bryman (1989) y Forza (2002), se redactó el cuestionario, basado en modelos probados, que consta de las instrucciones y cinco secciones:

- ✓ Parte I) contiene en primer lugar algunas definiciones básicas y las instrucciones para el desarrollo del cuestionario, asimismo procedo a solicitar la identificación del entrevistado o persona que responde, a quien invito a registrar con sus datos básicos (nombre, posición), además el nombre de la organización, giro del negocio y la cantidad de empleados o tamaño.
- ✓ Parte II) contiene el cuestionario con preguntas cerradas y cuyo objetivo es conseguir que el nivel de Madurez de una gestión por procesos, además de su adopción y el impacto en la excelencia operativa, verificar las proposiciones (P1–P3), el esquema del cuestionario queda reflejado de la siguiente manera:

0. Perspectiva del Cuestionario. (2)

1. Generales. (7)

2. Adopción. (10)

Madurez.

3. Habilitadores de Procesos (53)

4. Capacidades de la Empresa (54)

5. Impacto (7)

El cuestionario fue diseñado para ser contestado por profesionales que han participado activamente en las áreas de Gerencia General (CEO), Gerencia de Tecnología de Información (CIO) o Gerencia de Procesos (CPO). Copia del cuestionario enviado se presenta en el ANEXO “B” de este trabajo.

3.8.2. La prueba piloto

La prueba piloto, también llamado pre-pruebas de un cuestionario, es una actividad absolutamente esencial para una encuesta, con los siguientes objetivos, de acuerdo con Forza (2002):

- a) Aclarar si las instrucciones son claras y objetivas

- b) Comprobar si las preguntas son objetivas y sin duplicidad de interpretaciones;
- c) Determinar eventuales problemas de comprensión por parte de los encuestados.

Basado en su experiencia personal, Forza (2002) propone que la mejor manera de realizar la prueba es haciéndolo por etapas. El sugiere que en una primera fase, el investigador aplique el cuestionario en un grupo pequeño de los encuestados y el investigador esté presente para observar cómo los encuestados completan la encuestas y obtener una retroalimentación de cada uno de ellos. En una segunda fase, el investigador debe enviar el cuestionario a un grupo un poco más grande de los encuestados con el objetivo de evaluar la calidad del cuestionario y las respuestas. En esta segunda fase, el investigador debe realizar un análisis adicional de los datos con el fin de determinar:

- a) Si las respuestas a algunas preguntas son muy concentrados, dependiendo de la elección de la escala;
- b) Si el contenido de las respuestas difiere de lo que se esperaba;
- c) Si el contenido de las respuestas cambia el significado de la pregunta;
- d) Evaluar el efecto de las respuestas en blanco y un posible sesgo en la investigación que pudieran existir sobre esa base.

Esta investigación siguió las recomendaciones de Forza (2002) y realizó dos pruebas previas. El primer pre-test se llevó a cabo con dos participantes de rango medio en una institución bancaria, siendo acompañados “in sito” por el autor, habiéndosele solicitado a cada uno de ellos un análisis crítico de la encuesta. Los comentarios y los resultados de este primer pre-test llevado a cabo, produjo dos cambios significativos en el cuestionario, a saber: a) reducir el número de preguntas, debido a que en opinión de los encuestados el cuestionario era demasiado largo y b) Se adiciono algunos conceptos básicos de bpm para dirigir sus respuestas en caso no conozcan del tema principal del cuestionario, sin embargo solo se pudieron reducir el número de preguntas en cuanto a la información general y respecto a la adopción, pues el resto de temas seguían a un modelo.

Tras el análisis y la incorporación de estas observaciones, el cuestionario fue rediseñado y presentado, esta vez a través de un link en internet para 7 entrevistados más, pero altamente calificados y experimentados, cuyas respuestas se refleja en el **grafico N° 3.14**.

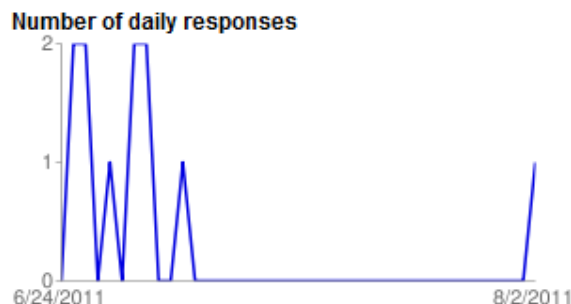


Fig. N° 3.14: Respuestas de Piloto de Cuestionario aplicado

La contribución de estas personas a esta segunda versión del cuestionario, se produjeron, en puntos específicos, así algunas fueron rechazadas tras el análisis, contribuyendo a mejorar el cuestionario, la eliminación de algunas dudas que fueron detectados. Concluido el análisis de esta segunda versión, fue preparado el cuestionario definitivo, cuya estructura ya fue especificado.

3.9. Recopilación de datos

Hernandez et al. (2006) (p. 234) define esta etapa como el proceso de: Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre si:

- ✓ Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno;
- ✓ Aplicar ese instrumento de medición; y
- ✓ Preparar las mediciones obtenidas.

Uno de los mayores problemas de la investigación por tipo encuesta es la baja tasa de retorno de los cuestionarios. Cuando una población es estudiada, las conclusiones están relacionadas con esta población, pero si las tasas de

rendimiento de los encuestados son muy bajas, las conclusiones, tienen reservas sobre su uso generalizado, ya que una gran proporción de los encuestados puede cambiar los resultados, de acuerdo con Forza (2002).

Con el objetivo de aumentar la tasa de retorno, las siguientes acciones se llevaron a cabo para recopilar datos:

La primera acción fue enviar, por correo electrónico con una dirección url:

- ✓ <https://spreadsheets0.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEplMHRNeU1HWmxOTC1uRno3TWg1NEE6MQ>

Asimismo, junto con una carta de presentación indicando la investigación y que todos los encuestados recibirán los resultados del estudio después de la defensa de la tesis, a continuación se realizó una llamada telefónica a cada uno de los encuestados para explicarle el contexto de la investigación, los principales objetivos y preguntando si tenía aun interés en participar en el, por medio de un contacto previamente identificado. En esa fase sólo tres organizaciones se negaron indicaron falta de tiempo para responder a un cuestionario y un grupo de 8 no respondieron el correo. Esta oportunidad se les dio también un periodo de 10 días para el retorno de sus respuestas, a los que aceptaron.

- ✓ Después de este período, para aquellas organizaciones que no regresaron su respuesta, fue enviado un nuevo e-mail y se lo otorgó un nuevo plazo de cinco días para devolver el cuestionario respondido. Un cuidado extra se tuvo en el envío de todos los e-mails, pensando aumentar la tasa de respuesta, fue el de enviar los correos de uno en uno para cada uno de los entrevistados, en la que se identificó por su nombre.
- ✓ Para aquellas organizaciones que no dieron respuesta después de vencidos los plazos, se realizó un contacto telefónico con el objeto de persuadir a los encuestados a participar en el estudio y de común acuerdo con ellos, se dio un nuevo plazo.

Un recurso adicional que se utilizó en pocos casos, después de recibir el cuestionario, fue el de efectuar un contacto telefónico para esclarecer algunas dudas sobre el llenado con los encuestados.

- ✓ Los cuestionarios, a medida que llegaban por físico, los que se les entrego por este medio, también se llenaron en la dirección URL para tener todos

los datos guardados en un medio digital y accesible, además recibían un código numérico específico para su identificación y a la vez la protección del caso a la entidad del sistema financiero.



Fig. N° 3.15: Vista de pagina web con cuestionario aplicado

3.10. Análisis de datos

El proceso de análisis de los datos consiste en decidir que pruebas estadísticas serán las indicadas para llevar a cabo el análisis de los datos dependiendo de las hipótesis y los niveles de medición de las variables. Para ello se calificaron las encuestas y se procedió a darles tratamiento estadístico con el paquete *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versión 15.

Existen dos vertientes para analizar datos: el análisis cuantitativo y cualitativo.

El tipo de análisis o pruebas estadísticas depende del nivel de medición de las variables, las hipótesis, y el interés del investigador. Los principales análisis estadísticos, que pueden hacerse: estadística descriptiva para cada variable, la transformación a puntuaciones Z, razones y tasas, cálculos de estadística inferencial, pruebas paramétricas, pruebas no paramétricas, y análisis multivariados.

3.11. Formalidad y Validación

Los dos tipos de criterios de fiabilidad que juzgan la calidad de un estudio de investigación son: a) la fiabilidad del estudio y b) la fiabilidad de los instrumentos de investigación. “La fiabilidad del estudio es el grado en que otros investigadores llegan a resultados similares, si se estudia el mismo caso utilizando exactamente los mismos procedimientos que el primer investigador.” (Gall et al. 1996)

En referencia a la fiabilidad de los instrumentos de investigación, la fiabilidad es el grado en que los instrumentos de medida de forma coherente lo que el instrumento está diseñado para medir. En un estudio cuantitativo la fiabilidad se mide numéricamente.

Por ejemplo, un coeficiente de más de 0,90 indicaría una fiabilidad aceptable. Un error estándar de medición es otra forma de expresar la fiabilidad.

3.12. Resumen

La investigación realizada se hizo a nivel nacional, debido a que se selecciono entidades que tuvieron la facilidad de un cuestionario online, puede ser replicable para las otras organizaciones financieras del Perú, y en general para cualquier entidad de cualquier sector, por ser aplicable a toda empresa que tenga al menos 1 proceso.

3.13. Conclusión

En la presente investigación se ha desarrollado todos los pasos necesarios que nos ha permitido obtener una información oportuna, adecuada y fiable que será analizada y evaluada en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

4) RESULTADOS Y DISCUSION

En este capítulo se presentan los resultados y el correspondiente análisis de los datos obtenidos en la investigación realizada. Se inicia por la presentación de la información básica, una síntesis de los datos levantados y una explicación de las técnicas estadísticas utilizadas. Se finaliza con un análisis de los datos y una presentación de los resultados de las proposiciones levantadas, además se presentan los casos de estudio donde se aplicó el Modelo

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Para este trabajo se utilizó una guía estructurada, el modelo propuesto por HAMMER, de libre acceso, y con el fin de asegurar que las variables organizacionales, fueran investigadas y calificadas desde el punto de vista del entrevistado, además para facilitar la visualización del modelo, este, establece que si una declaración que el entrevistado da, siempre en el marco de la entrevista, si es mayoritariamente identificada como verdadera (al menos el 80% de la respuesta correcta), asume la condición Verde, para las declaraciones citadas como un hecho en parte (entre el 20% y el 80%), el estado debe ser de color amarillo y, finalmente, a las declaraciones citadas como falsa (menos del 20% correcta), el estado debe ser de color rojo, tanto en las Capacidades Empresariales y los Habilitadores de Procesos como se muestra en la tabla N° 4.20 y 4.21. Además, El modelo se basa en el mapeo y análisis de combinación que da la clasificación del nivel de madurez de los procesos de negocio en las empresas estudiadas. En el “Anexo F” se ilustra el modelo, que en resumen está en la tabla 4.20 y 4.21

ITEM	sub-item
Liderazgo	Conciencia
	Alineamiento
	Conducta
	Estilo
Cultura	Trabajo en equipo
	Foco en el cliente
	Responsabilidad
	Actitud hacia el cambio
Experticia	Gente
	Metodologías
Gobernabilidad	Modelo de procesos
	Responsabilidades
	Integración

Tabla 4.20 Capacidades Empresariales (Hammer)

ITEM	sub-item
Diseño	Propósito
	Contexto
	Documentación
Ejecutores	Conocimiento
	Destrezas
	Conducta
Responsable	Identidad
	Actividades
	Autoridad
Infraestructura	Sistemas de Información
	Sistemas de recursos humanos
Indicadores	Definición
	Usos

Tabla 4.21 Habilitadores de Procesos (Hammer)

4.1.1. Informaciones Básicas

4.1.1.1. Tasa de Respuesta

La tasa de respuesta se define formalmente como el número de cuestionarios utilizada, dividido por la población total de encuestados, según Frohlich (2002). Además, según este autor, uno de los factores principales para evaluar el éxito de una encuesta, es su tasa de respuesta, debido a tres factores:

a) Cuando es alto el porcentaje de encuestados que no responde, existe un alto riesgo de los resultados de la investigación tengan un sesgo alto;

b) Muchas pruebas estadísticas requieren un gran número de respuestas para ser adecuadamente utilizados; y

c) Una alta tasa de respuesta indica, indirectamente, la pertinencia y el rigor del estudio a los ojos de la comunidad académica y empresarial en forma general.

En tal sentido, debemos indicar que en este estudio, se enviaron 20 cuestionarios y se respondieron de manera eficaz y debidamente validados 11 de éstos, lo que viene a representar una tasa de respuesta del 55%, considerada adecuada para este estudio.

4.1.1.2. Datos Básicos de los encuestados

La distribución de los entrevistados en esta investigación, se presenta en la Tabla 4.22

	1.5.-Cual es Su Cargo	
	Conteo	%
Jefatura	2	18.2%
Subgerencia	6	54.5%
Gerencia	3	27.3%
Total	11	100.0%

Tabla 4.22 Cargo que Ocupa en la Empresa (fuente: elaboración propia)

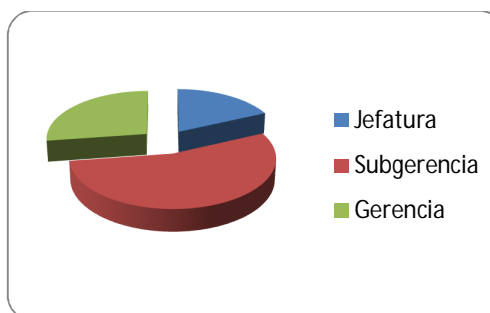


Fig. N° 4.16: Cargo que Ocupa en la Empresa

El 54.5% de los encuestados son de un cargo ejecutivo de mando medio, en menores porcentajes se aprecia que son gerentes y así mismo cargos de jefatura.

Asimismo, la perspectiva que usaron los encuestados para responder el cuestionario se refleja en la tabla 4.23, donde se indica que más del 90% contesto, teniendo en mente a toda la empresa.

	1.4.- ¿Cual es la Perspectiva de sus Respuestas?	
	Conteo	%
Un área	1	9.1%
Una Empresa	10	90.9%
Total	11	100.0%

Tabla 4.23 Perspectiva de respuestas (fuente: elaboración propia)

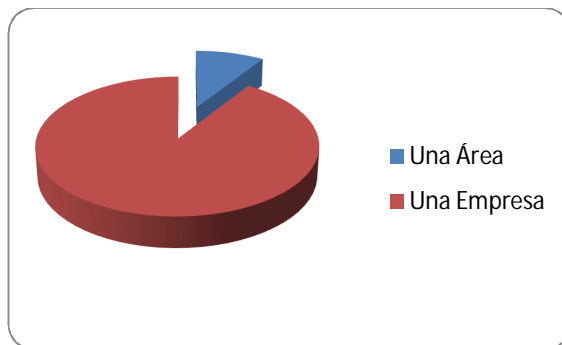


Fig. N° 4.17: Perspectiva de respuestas

Además, la investigación tomo un amplio espectro de entidades financieras en cuanto a su cobertura, así, estos datos quedaron reflejados en la tabla 4.24, del mismo que se desprende que en su mayoría, los encuestados, tienen una cobertura en todo el ámbito nacional, en menor número los que tienen presencia internacional y así mismo los que solo tienen presencia en una región del país.

	1.3.- ¿Cual es la cobertura de sus operaciones?	
	Conteo	%
Mercado Nacional	6	54.5%
Mercado Regional	3	27.3%
Mercado Nacional e internacional	2	18.2%
Total	11	100.0%

Tabla 4.24 Cobertura de Instituciones financieras seleccionadas (fuente: elaboración propia)

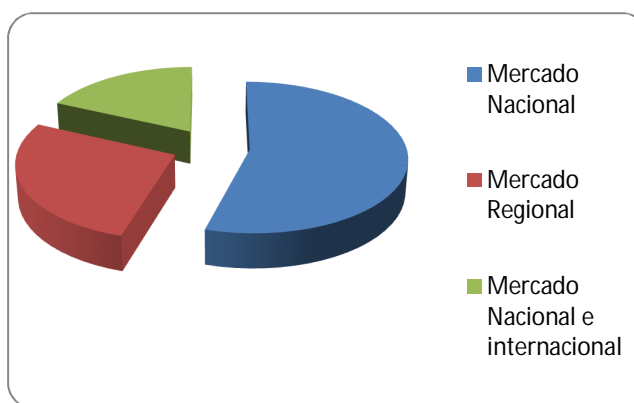


Fig. N° 4.18: Cobertura de Instituciones financieras seleccionadas

En cuanto al conocimiento de BPM y su adopción se representan en las tablas 4.25 y 4.26, donde el 100% de los encuestado dijo conocer BPM, sin embargo el 45.5% no ha adoptado esta disciplina, y además un 27.3 % no lo piensa adoptar hasta en un mediano plazo.

	1.6.- Conoce que es BPM	
	Conteo	%
Si	11	100.0%
Total	11	100.0%

Tabla 4.25 Conoce que es BPM (fuente: elaboración propia)

	1.7.- Su empresa ha Adoptado BPM?	
	Conteo	%
Si	2	18.2%
No	5	45.5%
En breve plazo	1	9.1%
En Medio plazo	3	27.3%
Total	11	100.0%

Tabla 4.26 Adopción de BPM (fuente: elaboración propia)

Sin embargo otro hallazgo de la investigación revelo que el 90 % de los encuestados no tiene una área con dedicación exclusiva a BPM pese a los beneficios indicados por los expertos, esto quedo reflejado en el cuadro 4.27.

	1.8.- ¿Existe área BPM en su empresa?	
	Conteo	%
Si	1	9.1%
No	10	90.9%
Total	11	100.0%

Tabla 4.27 Existe área BPM en su empresa (fuente: elaboración propia)

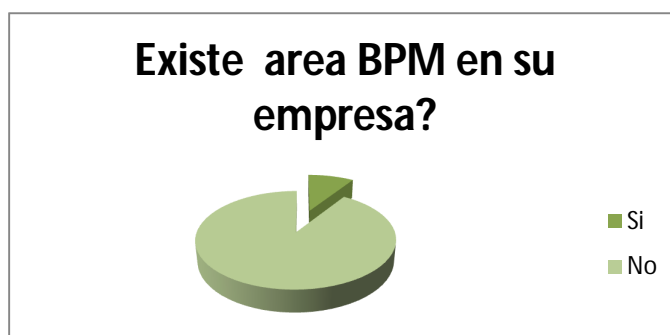


Fig. N° 4.19: Existe área BPM en su Empresa?

Finalmente la investigación recogió la percepción de cuál sería el nivel de compromiso de la empresa respecto al BPM (ver cuadro N° 4.28), donde se aprecia que la mayoría da una responsabilidad estratégica a una iniciativa de adopción de BPM, o, de una exploración de oportunidades, y además los objetivos que los encuestados quisieran satisfacer, se ve reflejado en el cuadro 4.28, en donde por ser una pregunta de opción múltiple se llega a un 81.8% de encuestados que indico que BPM lo utilizaría para mejorar la gestión.

	1.9.- ¿Cuál es o cual cree que es o seria el nivel de Compromiso de BPM en su empresa?	
	Conteo	%
Estratégico	5	45.5%
Significativo	1	9.1%
Exploración de oportunidades	5	45.5%
Total	11	100.0%

Tabla 4.28 Compromiso BPM en su empresa (fuente: elaboración propia)

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
¿Cual cree que es el objetivo(a)	Cumplir regulaciones y/o estándares	1	4.5%	9.1%
	Otro	1	4.5%	9.1%
	Mejorar satisfacción del cliente	3	13.6%	27.3%
	Mejorar productos existentes, crear nuevos	3	13.6%	27.3%
	Aumentar las utilidades	5	22.7%	45.5%
	Mejorar la coordinación de la gestión	9	40.9%	81.8%
	Total	22	100.0%	200.0%

Tabla 4.29 Objetivos BPM en su empresa (fuente: elaboración propia)

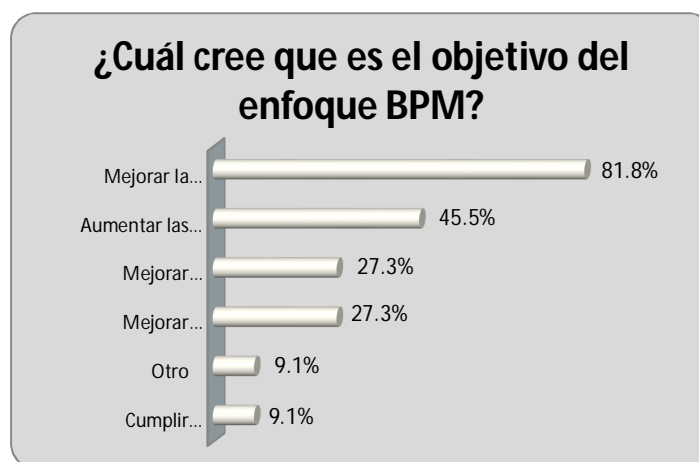


Fig. N° 4.20: Objetivos BPM en su Empresa?

4.1.1.3. Datos faltantes

En este aspecto, Frohlich [2002] señala que la administración de los datos que faltan es una cuestión clave en una encuesta y no puede ser despreciada. Dicho autor propone que, para reducir al mínimo la presencia de datos faltantes, debe estar bien el diseño del cuestionario y debe proporcionar información clara a los encuestados, con el objetivo de aumentar su participación, pero advierte que aún así, inevitablemente, algunos datos faltarán.

El número total de cuestionarios que respondieron sin problemas fue de 11, uno de ellos presentó datos que faltaban (dos preguntas sin responder). Como el número de organizaciones que estaba en esta situación era pequeña, a través de llamadas telefónicas, se revisaron los motivos de incumplimiento (olvidaron responder, no entendían la pregunta, entre otras razones menores) y, mediante el asesoramiento adicional, completó la respuesta a distancia. Ningún cuestionario resultó ser problemático y tampoco fue eliminado por completo.

4.1.1.4. Datos extremos

Se entiende por datos extremos a aquellos que se desvían significativamente de las otras y puede influir indebidamente en el resultado de cualquier revisión y, de acuerdo con esto, el grado de influencia merece ser analizada.

En este trabajo de investigación se ha hecho una primera selección de algunos perfiles de organizaciones que podrían entrar en conflicto con los demás, y por lo tanto podrían influir en el resultado de nuestra investigación. Algunos ejemplos son:

✓ la exclusión de organizaciones de apoyo social financiero, llámese O.N.Gs, los proveedores de servicios simples, comerciantes y otras actividades que no se configuran como actividades de intermediación financiera lucrativa.

En el presente trabajo de investigación ningún dato extremo fue eliminado, ya que todos se mantenían dentro del rango esperado y no han tenido impacto en los resultados de la investigación, pues además la selección fue sobre una lista filtrada como actividades bancarias (fuente: página oficial SBS).

4.1.2. Elección de las técnicas estadísticas

TÉCNICA DE DEPENDENCIA	VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES EXPLICATIVAS
Análisis de Regresión Simple	métrica	métrica o no métrica (<i>dummies</i>)
Análisis de Regresión Múltiple	Y métrica	X_1, X_2, \dots, X_n métricas o no métricas (<i>dummies</i>)
Análisis Discriminante	Y no métrica	X_1, X_2, \dots, X_n métricas o no métricas (<i>dummies</i>)
Regresión Logística	Y no métrica (<i>dummies</i>)	X_1, X_2, \dots, X_n métricas o no métricas (<i>dummies</i>)
Análisis de Varianza multivariada	Y_1, Y_2, \dots, Y_n métricas o no métricas (<i>dummies</i>)	X_1, X_2, \dots, X_n no métricas
Correlación Canónica	Y_1, Y_2, \dots, Y_n Métricas no métricas (<i>dummies</i>)	X_1, X_2, \dots, X_n métricas o no métricas (<i>dummies</i>)

Fuente: Fávero et al. [2009]

Tabla 4.30 Técnicas Estadísticas

En la Tabla 4.30 se presenta en forma teórica, todos los modelos referentes a cada una de las técnicas de dependencia, donde las variables “Y” son las dependientes y las variables “X” son las independientes

El objetivo de este capítulo es descubrir relaciones por lo general entre variables cualitativas de un estudio, que vayan más allá de los resultados

que proporcionan los análisis de las Tablas de Contingencia (Crosstabs) Los gráficos de alta resolución de una, dos dimensiones nos permitirán situar los objetos/sujetos de la muestra y las variables con sus distintas categorías de modo conjunto o por separado.

La técnica de escalamiento óptimo que vamos a exponer es:

- ✓ Análisis de correspondencias simple (ANACOR)

4.1.2.1. Análisis de Correspondencia Simple (Anacor)

El Análisis de Correspondencias es una técnica estadística que se aplica al análisis de tablas de contingencia y construye un diagrama cartesiano basado en la asociación entre las variables analizadas. En dicho gráfico se representan conjuntamente las distintas modalidades de la tabla de contingencia, de forma que la proximidad entre los puntos representados está relacionada con el nivel de asociación entre dichas modalidades. (Salvador, 2003).

La finalidad del análisis de correspondencias es determinar la posición de una serie de objetos/sujetos (segmentos de mercado, grupos de individuos o personas físicas, sectores, productos, etc.) en una serie de atributos, características, escalas de valoración, etc., y ello a través de un espacio vectorial de dos, tres o más dimensiones.

El punto de partida es una matriz de datos no negativos de “r” filas y “c” columnas, y trata de buscar la estructura de relación, semejanza u desemejanza, proximidad o lejanía entre los objetos/sujetos y los atributos.

Puede partir este análisis de una de las siguientes tablas de datos:

- ✓ Tablas de contingencia: Dos variables cruzadas en una tabla que agrupa los individuos en una serie de categorías.
- ✓ Tablas de frecuencias: En filas podemos tener una serie de atributos o características que corresponden a los objetos/sujetos que aparecen en columnas (productos diferentes, entidades, personas físicas, etc.).
- ✓ Tablas de valoración: Los valores en lugar de venir expresados en frecuencias absolutas o relativas lo están en puntuaciones

numéricas obtenidas, por ejemplo, en escalas de Diferencial Semántico para cada uno de los atributos.

✓ Tablas de 0 y 1: Como resultado, por ejemplo, de un test sicométrico, de preferencias de marcas, etc.

✓ Tablas con otras medidas de correspondencia entre filas y columnas, y referidas a su similitud, afinidad, confusión, asociación, interacción, distancia, etc.

✓ Tablas múltiples: En las que podemos tener tres o más entradas: marcas, atributos, estilos de vida, habitat, etc.

Finalmente, debe señalarse que el ANACOR no deja de ser, como originalmente se dio a conocer, una técnica de análisis factorial cuyos resultados pueden incluso representarse en un eje de coordenadas bidimensional o pluridimensional que facilita la interpretación de los mismos. A pesar de eso, no se centra exclusivamente en la reducción de dimensiones, como sucede con el análisis factorial, sino que trata de descubrir afinidades entre las variables.

4.1.3. Estadística descriptiva de los datos levantados

En esta sección se muestran las estadísticas de los datos recogidos, antes de emprender el análisis de propuestas de investigación, así inicialmente se muestra en la figura resumen 4.21 a todas las entidades participantes en esta investigación.

1.1.-	Entidad1	Entidad2	Entidad3	Entidad4	Entidad5	Entidad6	Entidad7	Entidad8	Entidad9	Entidad10	Entidad11
1.2.-	700	100	6000	4000+	2100	400	2393	3400	396	401	80
1.3.-	Mercado Nacional.	Mercado Nacional.	Mercado Nacional e Internacional.	Mercado Nacional e internacional.	Mercado Nacional.	Mercado Regional.	Mercado Nacional.	Mercado Nacional.	Mercado Regional.	Mercado Nacional.	Mercado Regional.
1.4.-	una Empresa	una Empresa	una area	una Empresa	una Empresa	una Empresa	una Empresa	una Empresa	una Empresa	una Empresa	una Empresa
1.5.-	Gerencia	Gerencia	subgerencia	subgerencia	Jefatura	subgerencia	subgerencia	subgerencia	Gerencia	Jefatura	subgerencia
1.6.-	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	Si
1.7.-	si	si	en Medio plazo	en corto plazo	No	No	No	en Medio plazo	No	en Medio plazo	No
1.8.-	No	Si	No	No		No	No	No	Inicial	No	Inicial
1.9.-	oEstratégico	oEstratégico	oSignificativo	oExploración de oportunidades	oEstratégico	oEstratégico	oExploración de oportunidades	oEstratégico	oExploración de oportunidades	oExploración de oportunidades	oExploración de oportunidades

Fig. N° 4.21: Resumen Entidades de Investigación

La Investigación se realizó en un grupo de Entidades del Sector Público y Privado, dado que el sector financiero está determinado tanto por el sector público como por el sector privado.

El primer componente del constructo del Modelo de investigación se analizó la adopción, construido a partir de 2 variables, utilidad percibida y la facilidad de uso percibida:

4.1.3.1. Adopción.

4.1.3.1.1. Utilidad Percibida.

Esta variable se ve en resumen en el cuadro N° 4.31, que presenta el resumen a las respuestas de adopción, en cuanto a la utilidad percibida, así, la pregunta 2.4.-En conclusión, BPM es útil para realizar el trabajo?, quedó computada de la siguiente manera:

	2.4.-En conclusión ¿Usted cree que BPM es de utilidad para realizar el trabajo?	
	Conteo	%
Totalmente en Desacuerdo	2	18.2%
En desacuerdo	1	9.1%
De acuerdo	4	36.4%
Totalmente de Acuerdo	4	36.4%
Total	11	100.0%

Tabla 4.31 Utilidad Percibida de BPM

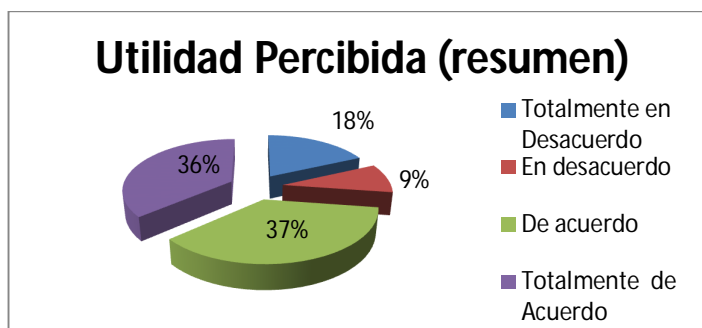


Fig. N° 4.22: Utilidad Percibida de BPM

Como se aprecia, se puede concluir que más del 60% de los encuestados indicaron que encuentran en algún nivel útil la adopción de BPM en su institución, como se percibe en el gráfico 4.22 y 4.23.

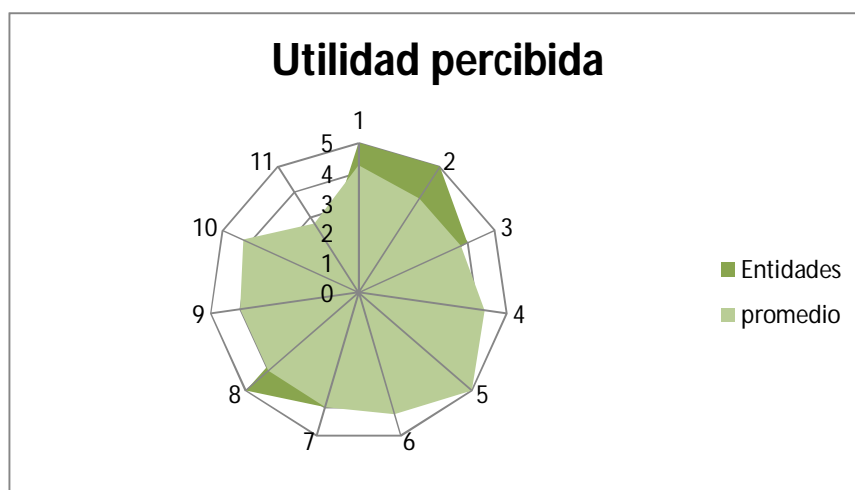


Fig. N° 4.23: Resumen de Utilidad Percibida de BPM

4.1.3.1.2. Facilidad de Uso Percibida.

Esta variable se ve en resumen en el cuadro N° 4.32 , que presenta el resumen a las respuestas de adopción, en cuanto a la facilidad de uso percibida, así, la pregunta 2.8.-En conjunto, BPM es útil para realizar el trabajo?, quedo computada de la siguiente manera:

	2.8.-En conclusión ¿usted cree que, BPM es fácil de usar?	
	Conteo	%
En desacuerdo	1	9.1%
Neutral	2	18.2%
De acuerdo	7	63.6%
Totalmente de Acuerdo	1	9.1%
Total	11	100.0%

Tabla 4.32 Facilidad de Uso Percibida de BPM

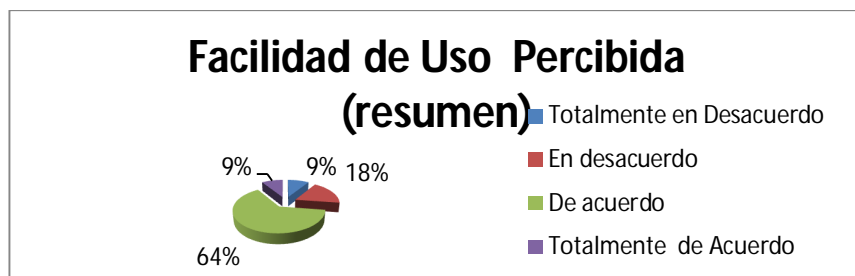


Fig. N° 4.24: Facilidad de Uso Percibida de BPM

En cuanto a la percepción de la facilidad de uso, se puede concluir, casi al igual que la percepción de utilidad, que mas del 70 % de los encuestados está de acuerdo que BPM sería de fácil uso en su institución, como se muestra en el grafico 4.24 y 4.25.

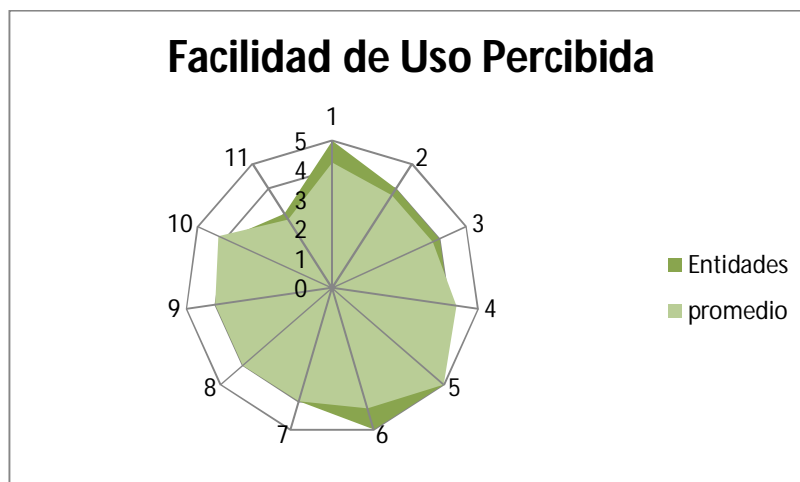


Fig. N° 4.25: Resumen general de Facilidad de Uso Percibida de BPM

4.1.3.1.3. Actitud hacia el uso de BPM.

Los encuestados mostraron una actitud positiva hacia la adopción de BPM y esta correlacionado con las 2 variables anteriores de adopción, quedando reflejado en el cuadro N° 4.33 y 4.34, pregunta 2.9 y 2.10:

	2.9.- Su Actitud al uso de BPM para gestionar Procesos es favorable	
	Conteo	%
Neutral	1	9.1%
De acuerdo	5	45.5%
Totalmente de Acuerdo	5	45.5%
Total	11	100.0%

Tabla 4.33 Actitud hacia el uso de BPM

Como podemos ver en la tabla 4.33 más del 90% de los encuestados mostro una actitud positiva hacia la adopción de BPM en su institución.

	2.10.- En el futuro cree que utilizara o reforzara el uso de BPM para gestionar sus procesos.	
	Conteo	%
Neutral	1	9.1%
De acuerdo	7	63.6%
Totalmente de Acuerdo	3	27.3%
Total	11	100.0%

Tabla 4.34 Uso de BPM

Asimismo, casi el mismo 90% de los encuestados indicó que podría adoptar BPM como disciplina para mejorar la gestión de sus procesos, como se refleja en el grafico 4.26.

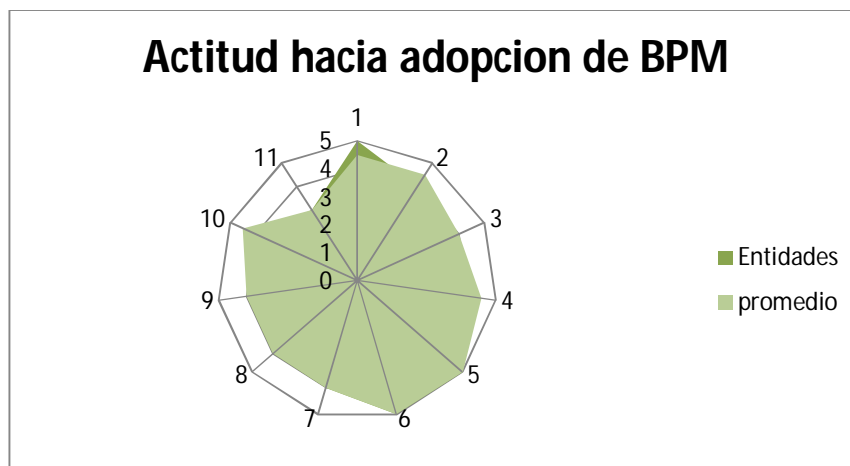


Fig. N° 4.26: Resumen general de Actitud hacia adopción de BPM

El número de empleados donde se realizó la investigación fue extensa en el sentido que hubo diversidad de tamaño y se puede apreciar en el cuadro N° 4.35, donde se ve que el 54.5% de las Entidades seleccionadas tiene entre 80 y 1000 empleados, en menor número (2 entidades, 18.2%), tienen entre 1000 y 3000 empleados, y por último la muestra presentó 3 entidades (27.3%) con más de 3000 empleados.

	1.2.-Cuál es el número de Empleados? (al cierre 2010)	
	Conteo	%
80-1000	6	54.5%
1001-3000	2	18.2%
3001-7000	3	27.3%
Total	11	100.0%

Tabla 4.35 Numero de Empleados en Entidades

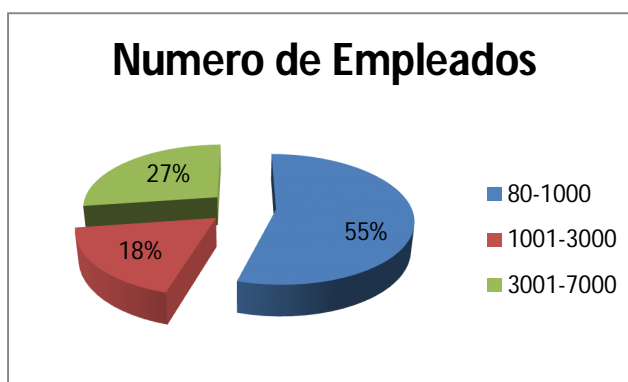


Fig. N° 4.27: Número de Empleados en Entidades

Las entidades pueden utilizar conjuntamente los facilitadores y las capacidades para planificar y evaluar el progreso de las transformaciones basadas en procesos, y además las empresas deben ser conscientes de sus capacidades, para que a partir de allí, diseñar una ruta de mejora, en tal sentido la investigación correlacionó la percepción versus la realidad capturada a través de un cuestionario, el mismo que se presenta en los siguientes ítems:

4.1.3.2. Madurez.

4.1.3.2.1. Capacidades Empresariales:

Las empresas pueden utilizar sus capacidades para planificar y evaluar el progreso de las transformaciones basadas en procesos, y además las empresas deben ser conscientes de sus capacidades, para a partir de allí, se pueda diseñar una ruta de mejora, en tal sentido la investigación correlacionó la percepción individual de los responsables versus la realidad capturada a través de un cuestionario, cuyos resultados se presenta a continuación:

ENTIDAD1												
Responsable		Percepción individual						Resultado del cuestionario				
Gerente (CIO)	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
Capacidades Empresariales	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	V	V	R	R
		Alineamiento						Alineamiento	A	A	A	A
		Conducta	X	V	X	X		Conducta	V	A	V	A
		Estilo						Estilo	A	A	A	A
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente						Foco en el cliente	A	A	R	R
		Responsabilidad	X	V	X	X		Responsabilidad	V	A	A	R
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
	Experticia	Gente	X	V	X	X	Experticia	Gente	A	A	A	V
		Metodologías						Metodologías	A	V	V	V
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	V	V	V	A
		Responsabilidades	X	V	X	X		Responsabilidades	A	A	A	V
		Integración						Integración				

Tabla 4.36 Entidad 1-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 1 cree estar ya en un nivel 2, sin embargo los datos muestran que no se ha desarrollado capacidades suficientes para estar en algún nivel, salvo en la consciencia de un liderazgo orientado a procesos y así mismo tener un modelo de procesos quizás adecuado, pero que globalmente no se alcanzaría ningún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.36.

ENTIDAD2												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Gerente (CIO) Capacidades Empresariales	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	V	V	A	A
		Alineamiento		V				Alineamiento	A	V	A	A
		Conducta		V				Conducta	V	V	A	A
	Cultura	Estilo					Cultura	Estilo	A	A	A	A
		Trabajo en equipo						Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente		V				Foco en el cliente	A	V	A	A
	Experticia	Responsabilidad					Experticia	Responsabilidad	V	V	A	A
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
		Gente		V				Gente	A	A	A	A
	Gobernabilidad	Metodologías					Gobernabilidad	Metodologías	A	A	A	A
		Modelo de procesos						Modelo de procesos	A	A	A	A
		Responsabilidades			V			Responsabilidades	A	A	A	A
		Integración						Integración	A	A	A	A

Tabla 4.37 Entidad 2-Capacidades Empresariales

la percepción individual de la entidad 2, también cree estar ya en un nivel 2 e inclusive tener una gobernabilidad en nivel 3, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades suficientes para estar en algún nivel, salvo en la consciencia de un liderazgo orientado a procesos y así mismo tener una conducta que se oriente a procesos, lo cual resulta no ser suficiente, en conclusión globalmente, la entidad 2 no alcanzaría ningún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.37.

ENTIDAD3												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Subgerente (CPO) Capacidades Empresariales	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	A	R	R	R
		Alineamiento	X	V	X	X		Alineamiento	A	A	A	A
		Conducta						Conducta	R	R	R	A
	Cultura	Estilo					Cultura	Estilo	R	R	R	R
		Trabajo en equipo						Trabajo en equipo	A	R	R	R
		Foco en el cliente	X	V	X	X		Foco en el cliente	R	R	R	R
	Experticia	Responsabilidad					Experticia	Responsabilidad	R	R	R	R
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
		Gente	X	V	X	X		Gente	A	A	A	A
	Gobernabilidad	Metodologías					Gobernabilidad	Metodologías	R	R	R	R
		Modelo de procesos						Modelo de procesos	R	R	R	R
		Responsabilidades	X	V	X	X		Responsabilidades	R	R	R	R
S		Integración					Integración	A	A	A	A	

Tabla 4.38 Entidad 3-Capacidades Empresariales

la percepción individual de la entidad 3, cree estar ya en un nivel 2 en su totalidad, pero la aplicación del cuestionario demuestran que no tiene desarrollado capacidades suficientes para estar en algún nivel, y es peor en este caso dado que se evidenció muy serios problemas de conducta y estilo de liderazgo, además de no tener foco en el cliente, poca responsabilidad y además no tener ni metodología ni un modelo de procesos, por lo tanto globalmente, la entidad 3 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.38.

ENTIDAD4												
Responsable		Percepción individual					Resultado del cuestionario					
Subgerente (CPO-CRM) Capacidades Empresariale S	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	V	V	A	V
		Alineamiento						Alineamiento	A	A	V	V
		Conducta		V				Conducta	V	V	V	V
		Estilo						Estilo	V	V	V	A
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	V	V
		Foco en el cliente						Foco en el cliente	R	V	V	V
		Responsabilidad						Responsabilidad	V	V	V	V
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	V
	Experticia	Gente					Experticia	Gente	V	V	A	R
		Metodologías			V			Metodologías	R	R	R	R
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	R	R	R	R
		Responsabilidades						Responsabilidades	A	A	A	R
		Integración						Integración	V	A	A	R

Tabla 4.39 Entidad 4-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 4, también cree estar ya en un nivel 2, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades suficientes para estar en algún nivel, pero se puede rescatar que solo tiene problemas en cuanto a la experticia y quizás profundizar el foco en el cliente, lamentablemente por un tema de reglas del modelo aplicado, globalmente, la entidad 4 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.39.

ENTIDAD5												
Responsable		Percepción individual					Resultado del cuestionario					
Jefe (CIO,jf) Capacidades Empresariale S	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	A	A	A	V
		Alineamiento						Alineamiento	A	V	V	A
		Conducta						Conducta	V	A	A	A
		Estilo						Estilo	A	A	A	V
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente						Foco en el cliente	A	V	V	V
		Responsabilidad						Responsabilidad	V	V	A	V
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	R	A	A	A
	Experticia	Gente					Experticia	Gente	A	V	V	A
		Metodologías						Metodologías	A	V	A	A
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	A	A	A	A
		Responsabilidades						Responsabilidades	V	V	V	A
		Integración						Integración	A	A	A	A

Tabla 4.40 Entidad 5-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 5, también cree estar ya en un nivel 2, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades completas para estar en algún nivel, pero se puede rescatar que solo tiene problemas en cuanto a la cultura, específicamente en la actitud hacia al cambio, pero no es uniforme el nivel en los otros ítems, por lo que, globalmente, la entidad 5 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.40.

ENTIDAD6												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Jefe (CIO,CPO) Capacidades Empresariales	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
	Liderazgo	Conciencia	V	A	A	A	Liderazgo	Conciencia	V	A	A	A
		Alineamiento	R	A	A	A		Alineamiento	R	A	A	A
		Conducta	A	A	A	A		Conducta	A	A	A	R
		Estilo	A	A	A	A		Estilo	A	A	A	A
	Cultura	Trabajo en equipo	V	A	A	A	Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente	V	A	V	V		Foco en el cliente	R	A	V	V
		Responsabilidad	V	A	A	A		Responsabilidad	V	A	A	A
		Actitud hacia el cambio	V	A	A	A		Actitud hacia el cambio	V	A	A	A
	Experticia	Gente	V	A	R	R	Experticia	Gente	A	R	R	R
		Metodologías	R	R	R	R		Metodologías	R	R	R	R
	Gobernabilidad	Modelo de procesos	V	A	A	A	Gobernabilidad	Modelo de procesos	A	R	A	R
		Responsabilidades	V	A	A	A		Responsabilidades	R	A	A	A
Integración		V	A	R	A	Integración		A	R	A	R	

Tabla 4.41 Entidad 6-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 6, tomo consciencia y se percibió en un nivel 1, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades completas para estar en algún nivel, además de mostrar que tiene serios problemas en áreas de experticia, liderazgo y cultura, por lo que globalmente, la entidad 6 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.41.

ENTIDAD7												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Jefe (CPO)	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
Capacidades Empresariales	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	V	A	A	A
		Alineamiento	V					Alineamiento	A	A	V	A
		Conducta						Conducta	A	A	A	A
		Estilo						Estilo	A	A	A	A
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente	V					Foco en el cliente	A	A	V	V
		Responsabilidad						Responsabilidad	V	A	A	A
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
	Experticia	Gente	V				Experticia	Gente	A	A	A	A
		Metodologías						Metodologías	A	A	A	A
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	A	A	A	A
		Responsabilidades	V					Responsabilidades	A	A	A	A
S		Integración						Integración	A	A	A	A

Tabla 4.42 Entidad 7-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 7, también se percibió en un nivel 1, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades completas para estar en algún nivel, pues se puede percibir que tiene serios problemas en áreas de experticia, liderazgo y cultura, por lo que globalmente, la entidad 7 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.42.

ENTIDAD8												
Responsable		Percepción individual					Resultado del cuestionario					
jefe (CPO)	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
Capacidades Empresariales	Liderazgo	Conciencia	V		X	X	Liderazgo	Conciencia	A	A	A	A
		Alineamiento						Alineamiento	A	A	V	A
		Conducta	V					Conducta	A	A	A	A
		Estilo						Estilo	A	A	A	A
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente			X	X		Foco en el cliente	A	A	V	V
		Responsabilidad						Responsabilidad	V	A	A	A
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
	Experticia	Gente	V		X	X	Experticia	Gente	A	A	A	A
		Metodologías						Metodologías	A	A	A	A
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	A	A	A	A
		Responsabilidades	V		X	X		Responsabilidades	A	A	A	A
		Integración						Integración	A	A	A	A

Tabla 4.43 Entidad 8-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 8, también se percibió en un nivel 1, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades completas para estar en algún nivel, pues se puede percibir que tiene serios problemas en áreas de experticia, liderazgo, cultura y gobernabilidad por lo que globalmente, la entidad 8 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.43.

ENTIDAD9												
Responsable		Percepción individual						Resultado del cuestionario				
Gerente (CIO)	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
Capacidades Empresariales	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	A	A	A	A
		Alineamiento						Alineamiento	A	A	A	A
		Conducta	V	X	X	X		Conducta	A	A	A	A
		Estilo						Estilo	A	A	A	A
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente	V	X	X	X		Foco en el cliente	A	A	A	A
		Responsabilidad						Responsabilidad	V	A	A	A
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
	Experticia	Gente	V	X	X	X	Experticia	Gente	A	A	A	A
		Metodologías						Metodologías	A	A	A	A
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	A	A	A	A
		Responsabilidades	V	X	X	X		Responsabilidades	A	A	A	A
		Integración						Integración	A	A	A	A

Tabla 4.44 Entidad 9-Capacidades Empresariales

La percepción individual de la entidad 9, también se percibió en un nivel 1, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades completas para estar en algún nivel, pues se puede percibir que tiene serios problemas en todas las áreas evaluadas, por lo que globalmente, la entidad 9 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.44.

ENTIDAD10												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Gerente (CIO)	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
Capacidades Empresariales	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	A	A	A	A
		Alineamiento						Alineamiento	A	A	A	A
		Conducta	X	V	X	X		Conducta	A	A	A	A
		Estilo						Estilo	A	A	A	A
	Cultura	Trabajo en equipo					Cultura	Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente	V	X	X	X		Foco en el cliente	A	A	V	V
		Responsabilidad						Responsabilidad	V	A	A	A
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	V	A	A	A
	Experticia	Gente	X	V	X	X	Experticia	Gente	V	A	A	A
		Metodologías						Metodologías	V	A	A	A
	Gobernabilidad	Modelo de procesos					Gobernabilidad	Modelo de procesos	V	A	A	A
		Responsabilidades	X	V	X	X		Responsabilidades	V	A	A	A
	Integración						Integración	V	A	A	A	

Tabla 4.45 Entidad 10-Capacidades Empresariales

la percepción individual de la entidad 10, se caracterizo por ponderarse en diferentes niveles, por ejemplo en liderazgo indico tener un nivel 2, pero la realidad revela que le falta algunas cosas para llegar a ese nivel, en cuanto a la cultura indico tener un nivel 1 y la realidad mostro tener serios problemas en el foco al cliente, además de falta de hacer algunas cosas en trabajo en equipo, finalmente en experticia y gobernabilidad se percibía en un nivel 2, sin embargo la realidad mostraba claramente estar en un nivel 1, por lo tanto globalmente, la entidad 10 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.45.

ENTIDAD11												
Responsable		Percepción individual					Resultado del cuestionario					
jefe (CIO)	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4	ITEM	sub-item	E-1	E-2	E-3	E-4
Capacidades Empresariales	Liderazgo	Conciencia					Liderazgo	Conciencia	A	A	A	A
		Alineamiento						Alineamiento	A	A	A	A
		Conducta	V					Conducta	A	A	A	A
	Cultura	Estilo					Cultura	Estilo	A	A	A	A
		Trabajo en equipo						Trabajo en equipo	A	A	A	A
		Foco en el cliente	V					Foco en el cliente	A	A	V	A
	Experticia	Responsabilidad					Experticia	Responsabilidad	A	A	A	A
		Actitud hacia el cambio						Actitud hacia el cambio	A	A	A	A
		Gente	V					Gente	A	A	A	A
	Gobernabilidad	Metodologías					Gobernabilidad	Metodologías	A	A	A	A
		Modelo de procesos						Modelo de procesos	A	A	A	A
		Responsabilidades	V					Responsabilidades	A	A	A	A

Tabla 4.46 Entidad 11-Capacidades Empresariales

Finalmente la percepción individual de la entidad 11, también se calificó en un nivel 1, sin embargo los datos muestran que no tiene desarrollado capacidades completas para estar en algún nivel, y está lejos de tener algún nivel, pues se puede percibir que tiene serios problemas en todas las áreas evaluadas, por lo que globalmente, la entidad 11 tampoco alcanzaría algún nivel, como se puede percibir claramente en la tabla 4.46.

4.1.3.2.2. Resumen de resultados de análisis descriptivo:

- ✓ Cinco (5) de las once (11) empresas no han adoptado BPM.
- ✓ Nueve (9) empresas no tiene un Área de BPM.
- ✓ La perspectiva al uso de BPM es positiva en mayoría.
- ✓ La perspectiva de impacto del BPM es positiva, en mayoría.
- ✓ Las empresas consideran estar en nivel 1 y 2 de Madurez (Maduro Inicial y Algo Maduro) en relación a Capacidades.
- ✓ Cinco(5) empresas se consideraron individualmente estar en nivel 1, y así mismo otras cinco(5) se consideraron estar en nivel 2, en relación a sus capacidades.
- ✓ Ninguna de las once (11) entidades alcanzaron estar completamente en algún nivel de madurez en relación a sus capacidades.

4.1.3.2.3. Análisis de Correspondencia múltiple-Capacidades:

Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Inercia	% de la varianza	Total (Autovalores)
1	.890	4.221	.603	60.296
2	.649	2.255	.322	32.217
Total		6.476	.925	
Media	.806(a)	3.238	.463	46.256

Tabla 4.47 Resumen modelo de correspondencias múltiple-capacidades

a El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

92.5 % DE VARIABILIDAD EXPLICADA POR EL ANÁLISIS

Diagrama conjunto de puntos de categorías

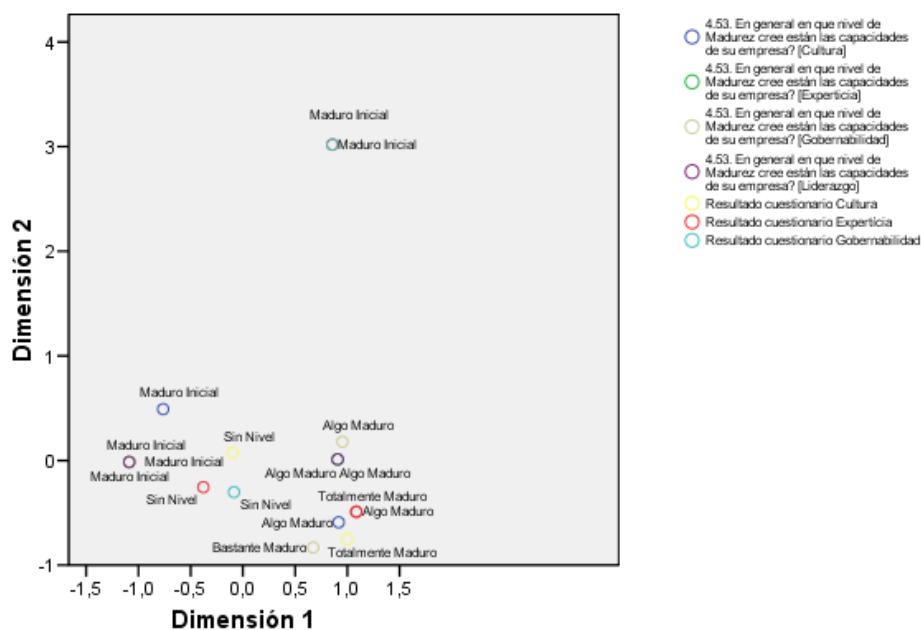


Fig. N° 4.28: Correspondencia múltiple-capacidades

CORRELACIONES DE LAS VARIABLES ORIGINALES

	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Liderazgo]	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Cultura]	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Experticia]	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Gobernabilidad]	Resultado cuestionario Liderazgo	Resultado cuestionario Cultura	Resultado cuestionario Experticia	Resultado cuestionario Gobernabilidad
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Liderazgo]	1.000	,833	1.000	,904		-0.289	-0.504	-0.289
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Cultura]	,833	1.000	,833	,800		-0.346	-0.500	0.289
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Experticia]	1.000	,833	1.000	,904		-0.289	-0.504	-0.289
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Gobernabilidad]	,904	,800	,904	1.000		-0.179	-0.312	-0.179
Resultado cuestionario Liderazgo								
Resultado cuestionario Cultura	-0.289	-0.346	-0.289	-0.179		1.000	-0.175	-0.100
Resultado cuestionario Experticia	-0.504	-0.500	-0.504	-0.312		-0.175	1.000	,786
Resultado cuestionario Gobernabilidad	-0.289	0.289	-0.289	-0.179		-0.100	,786	1.000

NOTA: ANALISIS DE CORRESPONDENCIAS MULTIPLE

Al contrastar las preguntas de percepción acerca del nivel en que las empresas consideran estar con el nivel real en la que están, tenemos lo siguiente:

Se distingue un grupo de empresas que están en nivel 1 (Maduro Inicial) para experticia y gobernabilidad (estas empresas están bien identificadas en el mapa en la parte superior, pero no están asociadas con sus correspondientes categorías de percepción)

Por otro lado se identifica un grupo de empresas que dicen estar en nivel 2 en cultura y experticia, pero sin embargo tienen un nivel 4 para estas capacidades.

Finalmente, en general, las empresas que dicen estar en nivel 1 no tienen nivel.

4.1.3.2.4. Habilitadores de Procesos:

básicamente son las características que determinan la capacidad de un proceso para que este funcione correctamente durante un tiempo (su ciclo de vida), el modelo de Hammer le da la misma importancia en desarrollarlos como lo es las capacidades empresariales, por ello su importancia de medir su madurez, en tal sentido la investigación correlacionó la percepción versus la realidad capturada a través de un cuestionario, el mismo que en resumen se presenta a continuación:

ENTIDAD1																	
Responsable		Percepción individual					Resultado del cuestionario										
Gerente (CIO)		ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4			ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4		
Habilitadores de Procesos	Diseño	Propósito Contexto Documentación Conocimiento			V			Diseño	Propósito Contexto Documentación Conocimiento		A V A V	A V A V	A A A A	A A A A	A A A A		
	Ejecutores	Destrezas Conducta		V				Ejecutores	Destrezas Conducta		A A	A A	A A	A A	A A	A A	
	Responsable	Identidad Actividades Autoridad		V				Responsable	Identidad Actividades Autoridad		A A A	A A A	A A A	A A A	A A A	A A A	
	Infraestructura	Sistemas de Información Sistemas de recursos humanos Definición				V			Infraestructura	Sistemas de Información Sistemas de recursos humanos Definición		A A A	A A A	A A A	A A A	A A A	A A A
	Indicadores	Usos			V				Indicadores	Usos			A	A	A	A	

Tabla 4.48 Entidad 1-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 1 cree que esta en un nivel 2 e incluso nivel 3 en infraestructura, pero los datos del cuestionario arrojan que hay bastante trabajo que hacer para estar en un nivel 1 e incluso hay serias trabas en algunos casos(casos en rojo) tanto en el diseño como en la infraestructura, pero el conocimiento de los ejecutores alcanzan un nivel 3 que se puede aprovechar, sin embargo, de manera global, la entidad 1, en cuanto a los habilitadores de procesos no alcanzaría algún nivel, como se aprecia en la tabla 4.48.

ENTIDAD2												
Responsabl e		Percepción individual					Resultado del cuestionario					
Gerente (CIO) <												

Tabla 4.49 Entidad 2-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 2 cree que se está en un nivel 2 solo ejecutores y nivel 3 en todo lo demás, pero los datos del cuestionario arrojan que hay ciertas cosas que madurar o mejorar para estar en un nivel

completamente, si bien es cierto no hay serias trabas, pues al parecer tienen indicadores en un nivel superior que se puede aprovechar, sin embargo, de manera global, la entidad 2 le falta muy poquito para estar ya sea en nivel 1 o inclusive nivel 2, como se aprecia en la tabla 4.49.

ENTIDAD3												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
subgerente (CPO)	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
Habilitadores de Procesos	Diseño	Propósito		V			Diseño	Propósito	A	A	A	A
		Contexto		V				Contexto	V	A	A	A
		Documentación		V				Documentación	V	A	A	A
	Ejecutores	Conocimiento		V			Ejecutores	Conocimiento	A	A	A	A
		Destrezas		V				Destrezas	V	A	A	A
		Conducta		V				Conducta	V	A	A	A
	Responsable	Identidad		V			Responsable	Identidad	V	A	A	A
		Actividades		V				Actividades	A	A	A	A
		Autoridad		V				Autoridad	A	A	A	A
	Infraestructura	Sistemas de Información		V			Infraestructura	Sistemas de Información	A	A	A	A
		Sistemas de recursos humanos		V				Sistemas de recursos humanos	A	A	A	A
		Definición		V			Indicadores	Definición	A	A	A	A
	Indicadores	Usos		V				Usos	A	A	A	A

Tabla 4.50 Entidad 3-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 3 creía que se está en un nivel 2 completamente, pero los datos del cuestionario arrojan que hay muchas cosas por hacer e incluso serias dificultades en cuanto ejecutores, responsables, infraestructura e indicadores para estar en un nivel, por lo tanto, de manera global, la entidad 3 no alcance ningún nivel, como se aprecia en la tabla 4.50.

ENTIDAD4												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Subgerente (CPO-CRM)	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
Habilitadores de Procesos	Diseño	Propósito		V			Diseño	Propósito	A	A	A	A
		Contexto		V				Contexto	V	A	A	A
		Documentación		V				Documentación	A	A	A	A
	Ejecutores	Conocimiento		V			Ejecutores	Conocimiento	V	A	A	A
		Destrezas		V				Destrezas	V	A	A	A
		Conducta		V				Conducta	V	A	A	A
	Responsable	Identidad		V			Responsable	Identidad	V	A	A	A
		Actividades		V				Actividades	A	A	A	A
		Autoridad		V				Autoridad	V	A	A	A
	Infraestructura	Sistemas de Información		V			Infraestructura	Sistemas de Información	A	A	A	A
		Sistemas de recursos humanos		V				Sistemas de recursos humanos	A	A	A	A
		Definición		V			Indicadores	Definición	V	V	V	V
	Indicadores	Usos		V				Usos	A	A	A	A

Tabla 4.51 Entidad 4-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 4 también creía que se está en un nivel 2 completamente, pero los datos del cuestionario arrojan que hay algunas cosas por hacer y además una seria dificultad en cuanto diseño, por lo tanto, de manera global, como lo plantea el modelo la entidad 4 no alcance ningún nivel, como se aprecia en la tabla 4.51.

ENTIDAD5												
Responsabl e	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Jefe (CIO,jf) <												

Tabla 4.52 Entidad 5-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 5, también creía que se está en un nivel 2 completamente, pero los datos del cuestionario arrojan que hay algunas cosas por hacer e incluso serias dificultades en cuanto a la definición de indicadores para estar en un nivel completamente, por lo tanto, de manera global, la entidad 5 no alcanzó ningún nivel, como se aprecia en la tabla 4.52.

ENTIDAD6												
Responsabl e	Percepción individual					Resultado del cuestionario						
Jefe (CIO,CPO) 												

Tabla 4.53 Entidad 6-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 6 creía que se está en un nivel 2 en diseño y los otros ítems en un nivel 1, pero los datos del cuestionario arrojaron que hay muchas cosas por hacer e incluso serias dificultades en cuanto a responsables e infraestructura para estar en un nivel, por lo tanto, de manera global, la entidad 6 tampoco alcanzó algún nivel, como se aprecia en la tabla 4.53.

ENTIDAD7											
Responsable	Percepción individual					Resultado del cuestionario					

Jefe (CPO)	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
	Propósito					
Habilitadores de Procesos	Diseño	Contexto	V			
		Documentación				
		Conocimiento				
	Ejecutores	Destrezas	V			
		Conducta				
		Identidad				
	Responsable	Actividades	V			
		Autoridad				
	Infraestructura	Sistemas de Información	V			
		Sistemas de recursos humanos				
	Indicadores	Definición		V		
		Usos				

Tabla 4.54 Entidad 7-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 7 creía que se está en un nivel 1 pero buenos indicadores en un nivel 2, pero los datos del cuestionario arrojan que hay muchas cosas por hacer e incluso serias dificultades en cuanto diseño y ejecutores, por lo tanto, de manera global, la entidad 7 tampoco alcanzó algún nivel, como se aprecia en la tabla 4.54.

ENTIDAD8												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
jefe (CPO)	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
Habilitadores de Procesos	Diseño	Propósito					Diseño	Propósito	A	A	V	A
		Contexto	V					Contexto	A	V	A	A
		Documentación						Documentación	V	A	A	V
		Conocimiento						Conocimiento	V	A	V	V
	Ejecutores	Destrezas	V				Ejecutores	Destrezas	A	A	A	A
		Conducta						Conducta	A	A	A	A
		Identidad						Identidad	A	A	A	A
	Responsable	Actividades	V				Responsable	Actividades	A	A	A	A
		Autoridad						Autoridad	A	A	A	A
	Infraestructura	Sistemas de Información	V				Infraestructura	Sistemas de Información	A	A	A	A
		Sistemas de recursos humanos						Sistemas de recursos humanos	A	A	A	A
	Indicadores	Definición		V			Indicadores	Definición	A	A	A	A
		Usos						Usos	A	A	A	A

Tabla 4.55 Entidad 8-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 8 creía que se está en un nivel 1 excepto los indicadores que se percibía individualmente en un nivel 2, pero los datos del cuestionario arrojaron que hay muchas cosas por hacer e incluso serias dificultades en cuanto diseño por lo tanto, de manera global, la entidad 8 no alcanzó algún nivel, como se aprecia en la tabla 4.55.

ENTIDAD9												
Responsable	Percepción individual						Resultado del cuestionario					
Gerente (CIO)	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
Habilitadores de Procesos	Diseño	Propósito	V				Diseño	Propósito	A	A	A	A
		Contexto						Contexto	A	A	V	A
		Documentación						Documentación	A	A	A	V
		Conocimiento						Conocimiento	A	A	A	A
	Ejecutores	Destrezas	V				Ejecutores	Destrezas	A	A	A	A
		Conducta						Conducta	A	A	A	A
		Identidad						Identidad	A	A	A	A
	Responsable	Actividades	V				Responsable	Actividades	A	A	A	A
		Autoridad						Autoridad	A	A	A	A
	Infraestructura	Sistemas de Información	V				Infraestructura	Sistemas de Información	V	A	A	A
		Sistemas de recursos humanos						Sistemas de recursos humanos	A	A	A	A
	Indicadores	Definición		V			Indicadores	Definición	A	A	A	A
		Usos						Usos	A	A	A	A

Tabla 4.56 Entidad 9-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 9 creía que se está en un nivel 1 excepto los indicadores que se percibía individualmente en un nivel 2, pero los datos del cuestionario arrojaron que hay muchas cosas por hacer e incluso serias

dificultades en casi todos los habilitadores como se aprecia en la tabla 4.56, por lo tanto, de manera global, la entidad 9 tampoco alcanzó algún nivel.

ENTIDAD10												
Responsable	Percepción individual					Resultado del cuestionario						
Gerente (CIO)	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
Habilitadores de Procesos	Diseño	Propósito					Diseño	Propósito	V	A	V	A
		Contexto						Contexto	A	V	A	A
		Documentación						Documentación	V	A	A	V
	Ejecutores	Conocimiento					Ejecutores	Conocimiento	A	A	V	A
		Destrezas	V					Destrezas	V	A	V	A
		Conducta						Conducta	V	A	A	A
	Responsable	Identidad					Responsable	Identidad	A	A	A	A
		Actividades	V					Actividades	A	A	A	A
		Autoridad						Autoridad	A	A	A	A
	Infraestructura	Sistemas de información	V				Infraestructura	Sistemas de información	A	A	A	A
		Sistemas de recursos humanos						Sistemas de recursos humanos	A	A	A	A
		Definición						Definición	A	A	A	A
Indicadores	Usos			V			Indicadores	Usos	A	A	A	A

Tabla 4.57 Entidad 10-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 10 creía que se está en un nivel 1 excepto el diseño y los indicadores que se percibía individualmente en un nivel 2, pero los datos del cuestionario arrojaron que hay algunas cosas por hacer como se aprecia en la tabla 4.57, por lo tanto, de manera global, la entidad 10 tampoco alcanzó algún nivel.

ENTIDAD11													
Responsable		Percepción individual						Resultado del cuestionario					
jefe (CIO)		ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4	ITEM	sub-item	P-1	P-2	P-3	P-4
Habilitadores de Procesos		Diseño	Propósito					Diseño	Propósito	R	R	R	R
			Contexto	V					Contexto	V	A	A	A
			Documentación						Documentación	V	A	A	V
		Ejecutores	Conocimiento					Ejecutores	Conocimiento	A	A	A	A
			Destrezas	V					Destrezas	A	A	A	A
			Conducta						Conducta	R	A	R	A
		Responsable	Identidad	V				Responsable	Identidad	R	A	R	A
			Autoridad						Autoridad	R	A	R	A
			Sistemas de Información	V					Sistemas de Información	V	A	A	A
		Infraestructura	Sistemas derecursoshumanos					Infraestructura	Sistemas derecursoshumanos	R	A	R	A
			Definición						Definición	A	A	A	A
		Indicadores			V				Indicadores	Usos	V	A	A

Tabla 4.58 Entidad 11-Habilitadores de Procesos

La Percepción individual de la Entidad 11 creía que se está en un nivel 1 completamente, pero los datos del cuestionario arrojaron que hay serias dificultades en todos los habilitadores como se aprecia en la tabla 4.58, por lo tanto, de manera global, la entidad 11 tampoco alcanzó algún nivel.

4.1.3.2.5. Resumen de análisis descriptivo-Habilitadores:

- ✓ cinco(5) empresas se consideraron individualmente estar en nivel 1, y así mismo otras cinco(5) se consideraron estar en nivel 2, pero además una empresa se consideró estar en nivel 3 en relación a sus Habilitadores de procesos.
- ✓ Ninguna de las once (11) entidades alcanzaron estar completamente en algún nivel de madurez en relación a sus Habilitadores.

- ✓ Las empresas consideran estar en nivel 1, 2 y 3 de Madurez (Maduro Inicial y Algo Maduro, Maduro) en relación a Habilitadores de procesos.

4.1.3.2.6. Análisis de Correspondencia múltiple-Habilitadores de procesos:

Model Summary

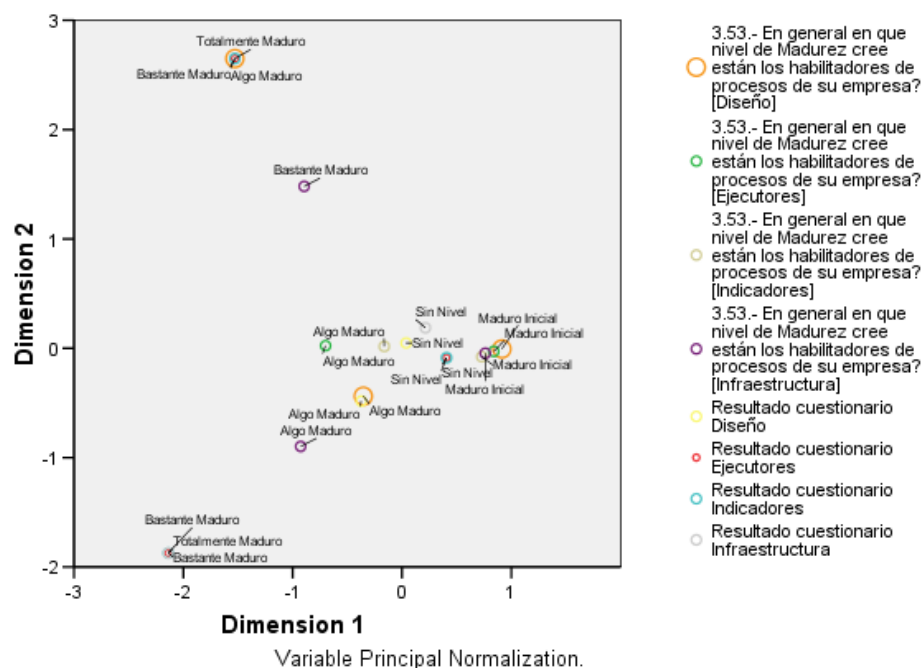
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	.856	3.985	.498	49.811
2	.831	3.664	.458	45.796
Total		7.649	.956	
Mean	.844 ^a	3.824	.478	47.804

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Tabla 4.59 Resumen modelo de correspondencias múltiple - habilitadores de procesos

95.6 % DE VARIABILIDAD EXPLICADA POR EL ANÁLISIS

Joint Plot of Category Points



Correlations Original Variables								
	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Diseño]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Ejecutores]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Infraestructura]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Indicadores]	Resultado cuestionario Diseño	Resultado cuestionario Ejecutores	Resultado cuestionario Infraestructura	Resultado cuestionario Indicadores
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Diseño]	1.000	.781	.747	.174	-.140	-.674	-.140	-.435
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Ejecutores]	.781	1.000	.753	.043	-.289	-.404	-.289	-.404
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Infraestructura]	.747	.753	1.000	.389	-.149	-.591	-.149	-.400
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Indicadores]	.174	.043	.389	1.000	-.149	-.209	-.149	-.209
Resultado cuestionario Diseño	-.140	-.289	-.149	-.149	1.000	-.140	-.100	-.140
Resultado cuestionario Ejecutores	-.674	-.404	-.591	-.209	-.140	1.000	.373	.761
Resultado cuestionario Infraestructura	-.140	-.289	-.149	-.149	-.100	.373	1.000	.886
Resultado cuestionario Indicadores	-.435	-.404	-.400	-.209	-.140	.761	.886	1.000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenvalue	3.728	1.626	1.029	.905	.445	.203	.065	.000

Tabla 4.60 correlación de variables-habilitadores

Al contrastar las preguntas de percepción acerca del nivel en que las empresas consideran estar con el nivel real en la que están, respecto a los habilitadores, tenemos lo siguiente:

Se distingue un grupo de empresas en nivel 3 y 4 para ejecutores, indicadores e infraestructura.

Por otro lado en general las empresas que dicen estar en nivel 1 y 2 para los 5 habilitadores, no tienen nivel.

Por último un grupo de empresas que dicen estar en nivel 2 y coincidiendo con los resultados están en nivel 2

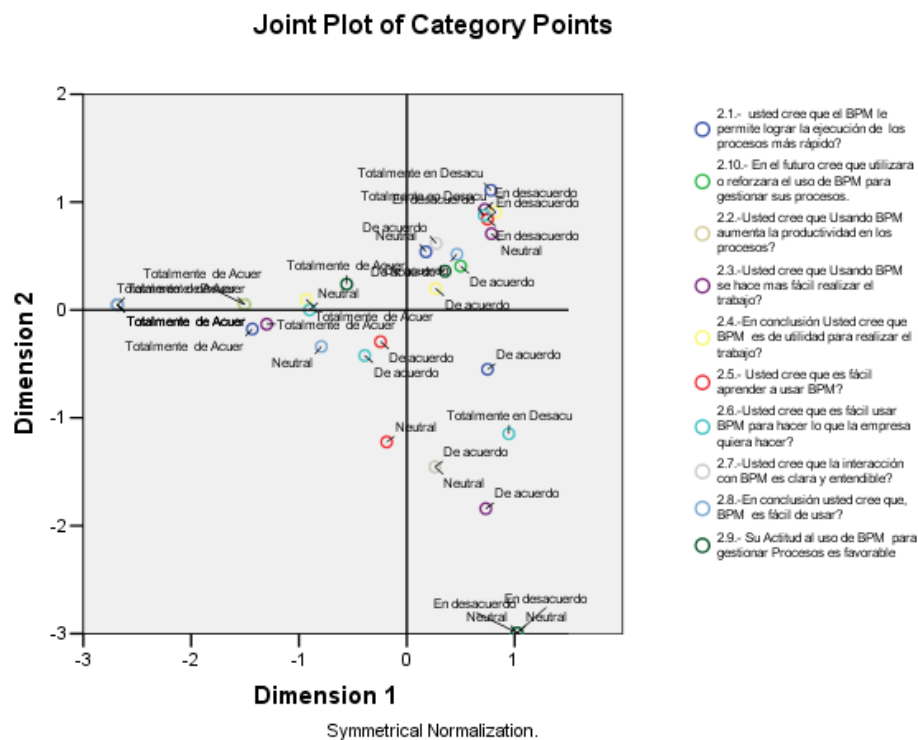
4.1.3.2.7. Análisis de Correspondencia múltiple-Adopción:

Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	.945	6.695	.669	66.949
2	.942	6.564	.656	65.639
Total		13.259	1.326	
Mean	.944 ^a	6.629	.663	66.294

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Tabla 4.61 Resumen modelo de correspondencias múltiple-Adopción



Correlations Original Variables

	2.1.- usted cree que el BPM le permite lograr la ejecución de los procesos más rápido?	2.2.-Usted cree que Usando BPM aumenta la productividad en los procesos?	2.3.-Usted cree que Usando BPM se hace mas fácil realizar el trabajo?	2.4.-En conclusión Usted cree que BPM es de utilidad para realizar el trabajo?	2.5.- Usted cree que es fácil aprender a usar BPM?	2.6.-Usted cree que es fácil usar BPM para hacer lo que la empresa quiera hacer?	2.7.-Usted cree que la interacción con BPM es clara y entendible?	2.8.-En conclusión usted cree que, BPM es fácil de usar?	2.9.- Su Actitud al uso de BPM para gestionar Procesos es favorable	2.10.- En el futuro cree que utilizara o reforzara el uso de BPM para gestionar sus procesos.
2.1.- usted cree que el BPM le permite lograr la ejecución de los procesos más rápido?	1.000	.561	.647	.692	.621	.572	-.076	.019	-.113	.215
2.2.-Usted cree que Usando BPM aumenta la productividad en los procesos?	.561	1.000	.939	.443	.869	.713	-.033	-.178	.059	.520
2.3.-Usted cree que Usando BPM se hace mas fácil realizar el trabajo?	.647	.939	1.000	.424	.792	.687	-.094	-.207	.168	.481
2.4.-En conclusión Usted cree que BPM es de utilidad para realizar el trabajo?	.692	.443	.424	1.000	.467	.706	.135	.236	.232	.500
2.5.- Usted cree que es fácil aprender a usar BPM?	.621	.869	.792	.467	1.000	.833	.130	.210	.052	.505
2.6.-Usted cree que es fácil usar BPM para hacer lo que la empresa quiera hacer?	.572	.713	.687	.706	.833	1.000	.179	.394	.450	.682
2.7.-Usted cree que la interacción con BPM es clara y entendible?	-.076	-.033	-.094	.135	.130	.179	1.000	.729	.425	.650
2.8.-En conclusión usted cree que, BPM es fácil de usar?	.019	-.178	-.207	.236	.210	.394	.729	1.000	.394	.537
2.9.- Su Actitud al uso de BPM para gestionar Procesos es favorable	-.113	.059	.168	.232	.052	.450	.425	.394	1.000	.559
2.10.- En el futuro cree que utilizara o reforzara el uso de BPM para gestionar sus procesos.	.215	.520	.481	.500	.505	.682	.650	.537	.559	1.000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eigenvalue	4.904	2.522	.952	.747	.438	.279	.131	.021	.006	.000

Tabla 4.62 correlación de variables-Adopción

Se identifica un grupo de empresas que tienen una percepción negativa (Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) en relación a las seis primeras preguntas (todas las preguntas de usabilidad percibida y las dos primeras de facilidad de uso) todo esto lo podemos observar en la parte superior derecha del mapa bidimensional.

Por otro lado podemos distinguir un grupo de empresas que en general tienen una percepción favorable (Totalmente de acuerdo, de acuerdo y en algunos casos neutral) para las diez preguntas (todo el grupo que está en la parte izquierda del mapa)

Otro grupo que está en el primer cuadrante más próximo al origen que tienen también percepción positiva para las preguntas 1, 4, 7, 8, 9 y 10; sin embargo hay un grupo de empresas que se distingue más alejadas y que tienen una percepción negativa para las preguntas 8 y 9 y neutral para las preguntas 4 y 10 (todo el grupo de la parte inferior derecha).

4.1.3.3. Impacto.

4.1.3.3.1. Análisis de Correspondencia múltiple-Capacidades

Empresariales-Impacto

Model Summary

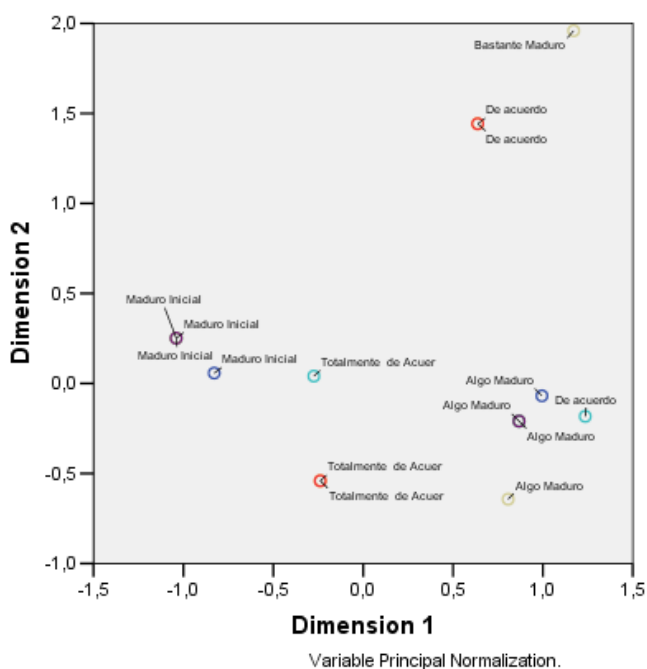
Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	.888	4.183	.598	59.756
2	.647	2.243	.320	32.043
Total		6.426	.918	
Mean	.804 ^a	3.213	.459	45.900

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Tabla 4.63 Resumen modelo de correspondencias múltiple-Capacidades-Impacto

91.8 % DE VARIABILIDAD EXPLICADA POR EL ANÁLISIS

Joint Plot of Category Points



- 4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Cultura]
- 4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Experticia]
- 4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Gobernabilidad]
- 4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Liderazgo]
- 5.2.- tener capacidades empresariales maduras aumenta la productividad?
- 5.3 tener capacidades empresariales maduras mejora la efectividad en el trabajo?
- 5.4.-En conjunto, tener capacidades empresariales maduras impacta en la excelencia operativa empresarial?

Correlations Original Variables

	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Liderazgo]	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Cultura]	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Experticia]	4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Gobernabilidad]	5.2.- tener capacidades empresariales maduras aumenta la productividad?	5.3 tener capacidades empresariales maduras mejora la efectividad en el trabajo?	5.4.-En conjunto, tener capacidades empresariales maduras impacta en la excelencia operativa empresarial?
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Liderazgo]	1.000	.833	1.000	.904	-.149	-.149	-.430
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Cultura]	.833	1.000	.833	.800	-.261	-.261	-.516
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Experticia]	1.000	.833	1.000	.904	-.149	-.149	-.430
4.53. En general en que nivel de Madurez cree están las capacidades de su empresa? [Gobernabilidad]	.904	.800	.904	1.000	-.346	-.346	-.267
5.2.- tener capacidades empresariales maduras aumenta la productividad?	-.149	-.261	-.149	-.346	1.000	1.000	.241
5.3 tener capacidades empresariales maduras mejora la efectividad en el trabajo?	-.149	-.261	-.149	-.346	1.000	1.000	.241
5.4.-En conjunto, tener capacidades empresariales maduras impacta en la excelencia operativa empresarial?	-.430	-.516	-.430	-.267	.241	.241	1.000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7
Eigenvalue	4.112	1.818	.806	.199	.065	.000	.000

Tabla 4.64 correlación de variables-Capacidades-Impacto

Al contrastar la percepción acerca del nivel en que las empresas consideran estar con las perspectivas de impacto acerca de las capacidades, tenemos lo siguiente:

Por un lado están aquellas empresas que consideran estar Bastante Maduros con respecto a Gobernabilidad y se asocian muy bien con una perspectiva de impacto positiva hacia las capacidades empresariales maduras en el aumento de la productividad y la efectividad en el trabajo.

En general las empresas que consideran estar en grado de Madurez 2 (algo maduro) se asocian muy bien con una perspectiva de impacto positiva hacia las capacidades empresariales maduras en la excelencia operativa.

4.1.3.3.2. Análisis de Correspondencia múltiple-Habilitadores de procesos-Impacto

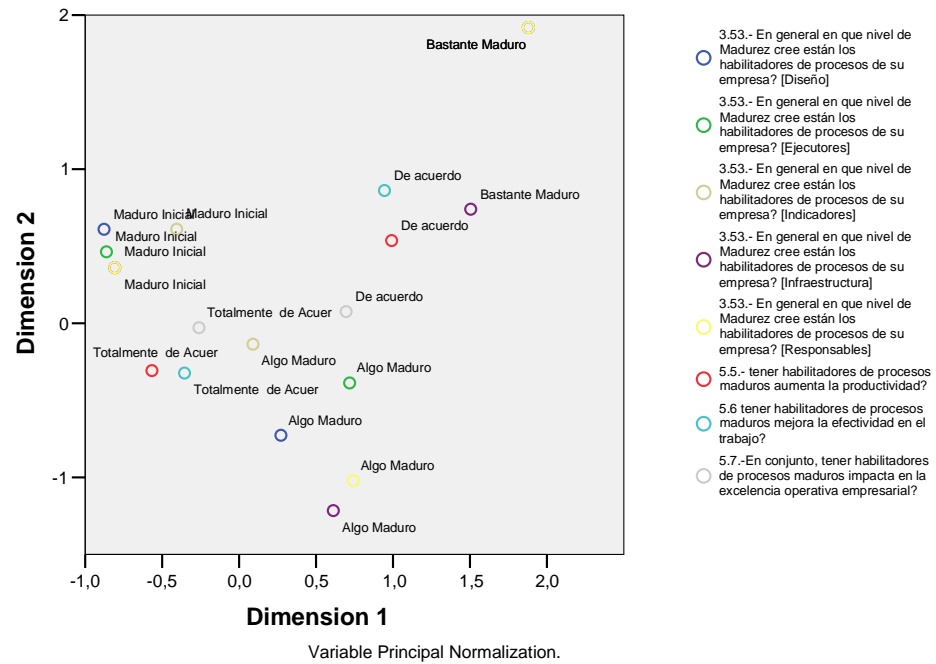
Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	.866	4.122	.515	51.525
2	.738	2.824	.353	35.305
Total		6.946	.868	
Mean	.814 ^a	3.473	.434	43.415

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Tabla 4.65 Resumen modelo de correspondencias múltiple-Habilitadores-Impacto

Joint Plot of Category Points



Correlations Original Variables								
	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Diseño]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Ejecutores]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Responsables]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Infraestructura]	3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Indicadores]	5.5.- tener habilitadores de procesos maduros aumenta la productividad?	5.6 tener habilitadores de procesos maduros mejora la efectividad en el trabajo?	5.7.-En conjunto, tener habilitadores de procesos maduros impacta en la excelencia operativa empresarial?
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Diseño]	1.000	.781	.818	.747	.174	-.334	-.271	.060
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Ejecutores]	.781	1.000	.760	.753	.043	-.311	-.149	-.149
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Responsables]	.818	.760	1.000	.932	.392	-.524	-.425	-.113
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Infraestructura]	.747	.753	.932	1.000	.389	-.601	-.289	-.289
3.53.- En general en que nivel de Madurez cree están los habilitadores de procesos de su empresa? [Indicadores]	.174	.043	.392	.389	1.000	.134	.241	.241
5.5.- tener habilitadores de procesos maduros aumenta la productividad?	-.334	-.311	-.524	-.601	.134	1.000	.810	.810
5.6 tener habilitadores de procesos maduros mejora la efectividad en el trabajo?	-.271	-.149	-.425	-.289	.241	.810	1.000	.542
5.7.-En conjunto, tener habilitadores de procesos maduros impacta en la excelencia operativa empresarial?	.060	-.149	-.113	-.289	.241	.810	.542	1.000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8
Eigenvalue	4.096	2.130	.908	.566	.155	.130	.014	.000

Tabla 4.66 correlación de variables-Habilitadores-Impacto

NOTA: Análisis de correspondencias múltiple
86.8 % de variabilidad explicada por el análisis.

Al contrastar la percepción acerca del nivel en que las empresas consideran estar con las perspectivas de impacto acerca de los habilitadores tenemos lo siguiente:

Por un lado se identifican aquellas empresas que consideran estar en nivel de Madurez 2 (algo maduro) en Diseño, Indicadores y Ejecutores y se asocian muy bien con una perspectiva de impacto positiva hacia los habilitadores en el aumento de la productividad, la mejora de la efectividad en el trabajo y la excelencia operativa empresarial.

Por otro lado aquellas empresas que consideran estar en nivel nivel 3 (Bastante maduro) en Infraestructura, se asocian muy bien con una perspectiva de impacto positiva hacia los habilitadores en mejora de la efectividad en el trabajo y la excelencia operativa empresarial.

4.1.3.3.3. Análisis de Correspondencia múltiple-Adopción-

Impacto

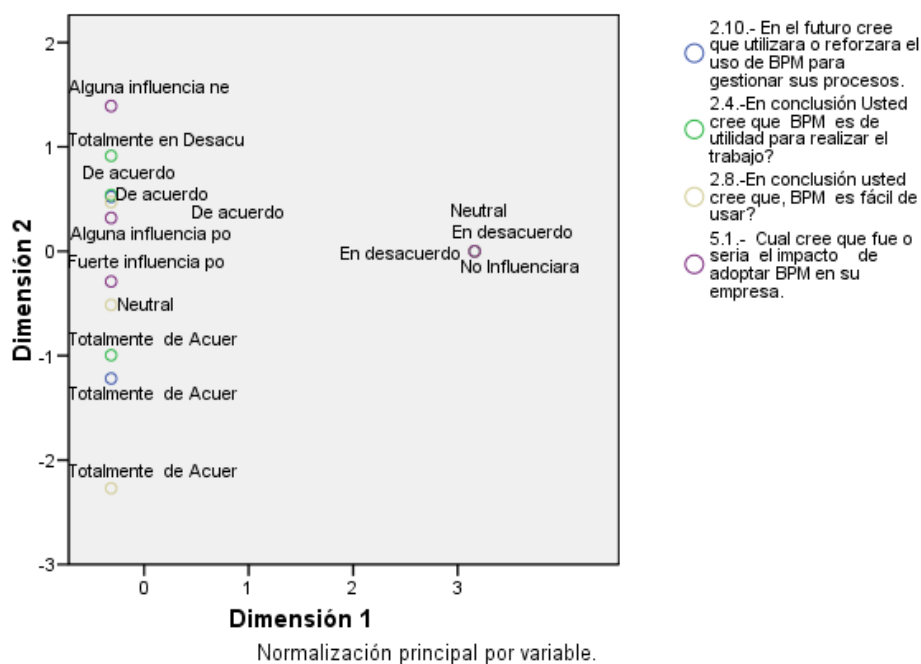
Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Total (Autovalores)	Inercia	% de la varianza
1	1.000	4.000	1.000	100.000
2	.699	2.102	.526	52.558
Total		6.102	1.526	
Media	.896 ^a	3.051	.763	76.279

a. El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

Tabla 4.67 Resumen modelo de correspondencias múltiple-Adopción-Impacto

Diagrama conjunto de puntos de categorías



Correlaciones de las Variables originales

	2.4.-En conclusión Usted cree que BPM es de utilidad para realizar el trabajo?	2.8.-En conclusión usted cree que, BPM es fácil de usar?	2.10.- En el futuro cree que utilizara o reforzara el uso de BPM para gestionar sus procesos.	5.1.- Cual cree que fue o sería el impacto de adoptar BPM en su empresa.
2.4.-En conclusión Usted cree que BPM es de utilidad para realizar el trabajo?	1.000	.193	.464	.288
2.8.-En conclusión usted cree que, BPM es fácil de usar?	.193	1.000	.537	.383
2.10.- En el futuro cree que utilizara o reforzara el uso de BPM para gestionar sus procesos.	.464	.537	1.000	.367
5.1.- Cual cree que fue o sería el impacto de adoptar BPM en su empresa.	.288	.383	.367	1.000
Dimensión	1	2	3	4
Autovalores	2.132	.819	.674	.374

Tabla 4.68 correlación de variables-Adopción-Impacto

4.2. Pruebas de Hipótesis:

La investigación de campo fue delimitado a entidades del sector financiero. La encuesta realizada a las empresas seleccionadas nos ha permitido obtener una Visión completa sobre la situación de la madurez de BPM de dichas empresas, asimismo su correlación con el impacto en la excelencia operativa, planteada en la hipótesis del trabajo, así como también nos permitió apreciar la actitud hacia una adopción de esta disciplina.

En tal sentido las hipótesis fueron planteadas se aceptan o rechazan:

4.2.1. Hipótesis Específicas

4.2.1.1. Hipótesis Específica a:

“Las organizaciones Financieras que no tienen capacidades empresariales adecuadas, tienen una madurez a nivel básico y su excelencia operativa es impactada negativamente”.

Para probar la presente hipótesis se utilizó: análisis de capacidades empresariales (PEMM), análisis descriptivo, análisis de correspondencia múltiple-capacidades empresariales y análisis de correspondencia múltiple capacidades empresariales-impacto.

El análisis inferencial demostró que ninguna de las entidades analizadas alcanzaron estar completamente en algún nivel en relación a sus capacidades empresariales, es decir tendrían

un nivel básico por defecto, lo que impacta negativamente en su excelencia operativa, pues el análisis arrojó que para que se tenga una excelencia operativa productiva y efectiva se debería tener un nivel 2 (algo maduro) o 3 (bastante maduro).

En conclusión la evidencia empírica apoya la Hipótesis de Investigación. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis propuesta:

“Las organizaciones Financieras que no tienen capacidades empresariales adecuadas, tienen una madurez a nivel básico y su excelencia operativa es impactada negativamente”.

4.2.1.2. Hipótesis Específica b:

“Las organizaciones Financieras que no tienen habilitadores de procesos adecuados, tienen una madurez a nivel básico y su excelencia operativa es impactada negativamente.”.

Para probar la presente hipótesis se utilizó: análisis de habilitadores de procesos (PEMM), análisis descriptivo, análisis de correspondencia múltiple- habilitadores de procesos y análisis de correspondencia múltiple habilitadores de procesos -impacto.

El análisis inferencial demostró que ninguna de las entidades analizadas alcanzaron estar completamente en algún nivel en relación a sus habilitadores de procesos, es decir tendrían un nivel básico por defecto, lo que impacta negativamente en su excelencia operativa, pues el análisis arrojó que para que se tenga una excelencia operativa productiva y efectiva se debería tener un nivel 2 (algo maduro) o 3 (bastante maduro).

En conclusión la evidencia empírica apoya la hipótesis de investigación. Por lo tanto, se aprueba la hipótesis propuesta:

“Las organizaciones financieras que no tienen habilitadores de procesos adecuados, tienen una madurez a nivel básico y su excelencia operativa es impactada negativamente”.

4.2.1.3. Hipótesis Específica c:

“Las organizaciones financieras que no muestran una intención de uso positivo, no adoptan BPM como disciplina de gestión de sus procesos y la madurez de BPM es impactada negativamente”

Para probar la siguiente hipótesis se utilizó análisis de utilidad percibida, análisis de facilidad percibida, actitud hacia el uso de BPM y análisis de correspondencias múltiples adopción-impacto.

El análisis inferencial demostró que pese a que las entidades financieras muestran una intención de uso positiva, solo el 9 % de las entidades financieras han adoptado el BPM como disciplina de gestión y su impacto ha sido positivo.

En conclusión la evidencia empírica no apoya la hipótesis de investigación, por lo tanto se rechaza la hipótesis propuesta.

“Las organizaciones financieras que muestran una intención de uso positiva adoptan en minoría el BPM como disciplina de gestión de sus procesos y la madurez de BPM es impactada positivamente”

4.2.2. Hipótesis General

“El Grado de Madurez de BPM está en un nivel inicial o aún no se ha adoptado en el SFP, lo que impacta en la Excelencia Operativa de las Entidades del Sistema Financiero Peruano”.

Para probar la presente hipótesis general se utilizó:

análisis de capacidades empresariales (PEMM), análisis descriptivo, análisis de correspondencia múltiple-capacidades y análisis de correspondencia múltiple capacidades empresariales-impacto, análisis de habilitadores de procesos (PEMM), análisis descriptivo, análisis de correspondencia múltiple- habilitadores de procesos y análisis de correspondencia múltiple habilitadores de procesos –impacto y análisis de correspondencias múltiples adopción-impacto.

El análisis inferencial demostró que ninguna de las entidades financieras analizadas alcanzaron estar completamente en algún nivel en relación a sus capacidades empresariales y habilitadores de procesos, por lo tanto tendrían un nivel básico de madurez por defecto, lo que impacta negativamente en su excelencia operativa.

En conclusión la evidencia empírica apoya la hipótesis general de investigación, por lo tanto se aprueba la hipótesis referida.

“El grado de madurez de BPM en el sistema financiero peruano esta en un grado inicial o no se ha adoptado, lo cual impacta en la excelencia operativa de sus procesos”.

CONCLUSIONES

En este capítulo se presenta las conclusiones relevantes que se pueden deducir de la investigación realizada así como las relaciones entre los diferentes constructos utilizados.

Es de mi completo interés que el modelo se pueda aplicar en otros sectores, pues aunque sabemos que abarca bastante bien la identificación de la madurez de las empresas, conocer el nivel de madurez solo es el primer paso, con esto se convierte en una herramienta valiosísima para identificar en qué punto se encuentra una empresa y mirar hacia dónde se quiere llegar.

El objetivo de este estudio fue el de analizar, sintetizar e identificar en qué nivel de madurez se encuentran las empresas del sector financiero y en que medida es impactada su excelencia operativa por la madurez identificada y la adopción de BPM, así como delinear una estrategia en la gestión de los procesos y con esto contribuir a la creación de ventajas competitivas. En la gestión de los procesos de las organizaciones del sector financiero, la aportación de la gestión por procesos, a la generación de valor, en su sentido más amplio, se convierte actualmente en uno de los temas que generan mayor interés dentro de la investigación en gestión empresarial.

Esta motivación principal fue originada debido al descubrimiento que no había estudios que analizaran la relación antes indicada.

Por medio de este trabajo de tesis, fue posible usar un modelo para identificar el nivel de madurez, mediante el modelo PEMM y además plantear el uso de una metodología especializada en planificación de proyectos BPM, como lo es P-BPM, así mismo sugerir el uso de un framework para la implementación de BPM en una organización, y con esto dar mayores capacidades y facilitar el manejo de proyectos BPM, aprovechando la información existente de todas estas técnicas, y con ello construir una base de conocimiento efectiva y una guía segura para el planteamiento y la implementación de proyectos BPM, así las principales conclusiones de esta tesis son:

General

El nivel de madurez de las entidades financieras analizadas es básico.

Si bien es cierto que hay la intención de uso, mayoritariamente esta no se ha visto reflejada en la práctica, ya que solo lo ha adoptado una sola entidad financiera, generando este hecho un impacto negativo en la excelencia operativa de las que no lo han adoptado.

Específicas

1. El nivel de madurez de las capacidades es básico y su impacto en la excelencia operativa y madurez de las entidades del SFP es negativo.
2. El nivel de madurez de los habilitadores de procesos es básico y su impacto en la excelencia operativa y madurez de las entidades del SFP es negativo.
3. Las entidades financieras del SFP muestran una intención de uso positiva de la disciplina BPM, pero en mayoría no es adoptado como disciplina de gestión, sin embargo la minoría que lo adopta es impactada positivamente.

Así mismo podemos concluir en detalle que:

- ✓ La encuesta realizada a las empresas seleccionadas nos ha permitido obtener una visión completa sobre la situación de madurez de sus procesos y su correlación con los niveles propuestos en el modelo usado, así como también apreciar el nivel de gestión por procesos que manejan las empresas financieras del Perú.
- ✓ Respecto a la adopción, el estudio reveló que las entidades del sector financiero en su mayoría perciben al BPM, sería de utilidad para sus organizaciones, así mismo perciben que sería de fácil uso, y además lo más importante es que mostraron una actitud muy positiva para adoptar esta disciplina, todo ello reflejado en los cuadros (ver cuadros 4.31, 4.32 y 4.33), como también se ve en los gráficos (ver gráficos 4.22, 4.23, 4.24 y 4.25)

- ✓ Respecto a la madurez, del estudio se concluye que en ningún caso, tanto en capacidades y habilitadores de procesos, la percepción individual, coincidió con los datos del cuestionario, revelando que la realidad difiere de lo que perciben las empresas, por lo que se puede decir que en el sector financiero hay muchísimo trabajo que hacer para tener una gestión por procesos, todo esto está reflejado en los cuadros del 4.36 al 4.46, así mismo del 4.47 al 4.57.

Finalmente, cabe destacar el aporte realizado por este trabajo, el cual permite apoyar el desarrollo y adopción del BPM en el país, tanto en empresas del sector financiero como en otras organizaciones, entregándoles a los responsables de éstos, las herramientas para identificar el nivel de madurez en gestión por procesos.

RECOMENDACIONES

En el enfoque actual de BPM, el desafío es llegar a desarrollar en las organizaciones la agilidad de negocio. Esto es, la capacidad que posee una organización de responder con rapidez a los cambios del entorno y a las demandas de los ciudadanos, realizando cambios en sus procesos de negocios integrados a través de toda la cadena de creación de valor para el cliente, para ello se planteo usar herramientas accesibles y de alto impacto como:

1.- el uso periódico del modelo PEMM (Anexo D) para medir la madurez de la gestión por procesos.

2.- Adoptar BPM como disciplina, para ello se requiere planes de capacitación en BPM

3.- Planificar proyectos BPM, pues uno de los secretos del éxito de cualquier proyecto, en proyecto BPM no es diferente, pensado mucho antes de empezar a correr, así mismo pensar como proyecto agrega la idea de que el proyecto debe tener principio, medio y final, lo cual es muy bien aceptado y es más fácil de gestionar y generar valor para el cliente.

4.- usar una metodología de implementación de BPM en las empresas, la metodología es muy importante, especialmente cuando se trabaja en equipo, que garantiza la estandarización y la organización del trabajo y en algunos casos también reduce el tiempo para realizar algunas actividades, por lo tanto, una buena metodología debe ofrecer plantillas, modelos y otros aceleradores.

5 – Realizar una buena planificación y ejecución de la gestión del cambio. Un proyecto BPM, traerá consigo el cambio, analizar el impacto de este cambio es una necesidad, inútil discutir: "La gente se resiste al cambio", sin que se realice adecuada gestión del cambio. Toda persona que se ocupa de los procesos, es un agente de cambio, está obligado a supervisar, analizar, planificar, ejecutar las acciones necesarias para mitigar el impacto de los cambios.

Planificación de proyectos BPM (P-BPM)

La planificación Estratégica de Proyectos BPM (P-BPM) responde a la pregunta como introducir BPM en una Organización a través de la formulación de proyectos coherentes entre sí y considerando el aporte al cumplimiento de las diferentes metas de negocio.

El objetivo de P-BPM es poner a disposición una técnica que considere los diferentes modelos que describen la organización (Objetivos, Procesos, Sistemas, Roles, Productos y Servicios etc.) y que posibilite el corte de proyectos considerando estas dependencias, las limitaciones de recursos y los diferentes estados. De esta forma se logra una base sólida para el proceso de planificación. El riesgo de la toma de decisiones equivocadas disminuye y se logra un cambio en el ámbito de las discusiones directivas, desde los problemas cotidianos hacia las estrategias organizacionales sobre los impactos tecnológicos internos o externos.

Descripción de la metodología P-BPM en general**Modelamiento:**

En el modelamiento de los procesos internos de la organización, P-BPM considera el estudio de procesos actuales y referenciales concluyendo en una estructura estable orientada al desarrollo actual y futuro de la organización.

Diagnóstico:

Se persigue captar ineficiencias del flujo de actividades o de las estructuras organizacionales. La contemplación integrada de objetivos, procesos, de sistemas actuales y el modelo de sistemas lógicos de P-BPM dejan a la vista las deficiencias actuales de la corporación.

Detalles de ciertas áreas:

Se busca analizar en detalle los procesos críticos de la cadena de valor. Uno de los puntos más débiles en la cadena de valor de una organización lo constituyen las interrelaciones entre las divisiones (áreas) o las interfaces entre sistemas. Estudios en países industrializados han demostrado que la pérdida de información, los retrasos y fallas de gestión en las unidades departamentales se deben mayoritariamente a la deficiente configuración de estos puntos neurálgicos de la organización. Debido a este conocimiento P-BPM incluye en su procedimiento el análisis de interfaces con mayor detalle.

Metodología de implementación BPM:

Para llevar a cabo con éxito se puede utilizar un marco de referencia propuesto por Jeston y Nelis, la cual considera 10 pasos:

1. Estrategia Organizacional. Esta fase permite a la empresa para reafirmar su visión, misión y objetivos, y cuáles son los métodos que el negocio va a utilizar para alcanzar sus objetivos - todos los cuales se incluyen en un caso de negocio-. Esto es importante porque en las fases posteriores los procesos que serán (re) diseñados debe alinearse con la estrategia del negocio.

2. Proceso de Arquitectura. Esta fase establece un marco de proceso que está alineado con la estrategia organizacional. Además, en esta fase la compañía deberá identificar todos los procesos. Se puede tomar modelos de referencia de procesos de mejores prácticas, tales como SCOR para la gestión de la cadena de suministro, ITIL para la entrega de servicios de TI o de telecomunicaciones eTOM y para gestión de proyectos PMBOK®.

3. Plataforma de Despegue. Esta fase se determina que interesados han de participar en la ejecución de proyectos, una lista priorizada de los procesos que deben considerarse y una estrategia de implementación acordada. Uno de los aspectos clave que se acordó es el alcance del proyecto, que puede variar en escala, desde una pequeña mejora departamental, hasta el rediseño de la cadena de valor de la industria entera.

4. Comprender. Esta fase permite al equipo debe comprender la situación actual ("as-is") de todos los procesos empresariales en base al alcance definido en

el paso anterior de modo que permita continuar con la fase de Innovar. Es esencial que al menos métricas de procesos básicos estén determinados para permitir determinar la situación inicial de proceso para futuros fines comparativos. La situación ideal es que se identifiquen oportunidades que permitan unas mejoras rápidas (“quick wins”)

5. **Innovar.** Esta es la fase donde los procesos se han rediseñado o creado (“to-be”) para que estén alineados con la salida de la Estrategia Organizacional. Un análisis de las brechas (gaps) se completa en esta fase para mostrar las diferencias a implementar. Es importante destacar que las futuras mediciones de proceso se proyectan y se debe validar su viabilidad.

6. **Personas.** Esta fase se alinea gente del negocio con los procesos nuevos o modificados. Se trata de analizar las habilidades necesarias, el cambio potencial de la estructura organizacional y el análisis de necesidades de formación.

7. **Desarrollo.** Esta fase abarca la automatización de los procesos de negocio a través de una mejor tecnología. Se trata de un paso opcional, como un proyecto de BPM puede tener éxito sin un cambio de tecnología.

8. **Implementar.** Es la fase donde todos los aspectos del proyecto (puesta en marcha de los nuevos procesos, implantación de las descripciones de funciones nuevas, gestión de rendimiento y medidas y capacitación) tienen lugar. Los planes de implementación son cruciales, como también los planes de contingencia. Algunas organizaciones piensan que el proyecto ha sido completado después de su aplicación exitosa. Sin embargo, las próximas dos fases son lo más importante en un proyecto BPM.

9. **Realizar el Valor.** Parte clave del éxito de los proyectos de BPM es asegurar que los beneficios identificados en el modelo de negocio en la línea base se ha logrado.

10. **Rendimiento Sostenible.** Esta fase del proyecto mediante la evaluación de los resultados, asegura que los beneficios (son sostenibles) siguen dándose y que estas medidas se integran en la gestión de gobierno a través del proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BANDARA Y OTROS: “Factores que dificultan los proyectos BPM”, Australia, 2007.

BRAVO, JUAN: “Gestión de Procesos”, Ed. evolución, Santiago de Chile, 2010

BRAVO, JUAN: Gestión de proyectos de procesos y tecnología, Evolución Santiago de Chile, 2006.

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP): “Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge”, Chicago, 2009

CLUB-BPM: “*Apuntes BPM Conceptos. BPM Business Process Management - Gestión de Procesos de Negocio*”, España, 2009.

D' AVENI, RICHARD: *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press, 1994.

DIAZ PIRAQUIVE: “*Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?*”, 2008 en

http://www.urosario.edu.co/urosario_files/72/723d0023-7cb6-446d-8474-d4f2c91ca10f.pdf

GARIMELLA Y OTROS: “*Introducción a BPM para Dummies*” Ed. Wiley Publishing, Inc., Estados Unidos, 2008.

HAX, ARNOLDO: El Modelo Delta – Un Nuevo Marco Estratégico, Estados Unidos, 2003.

HOWARD, SMITH Y FINGAR, PETER: “*Business Process Management: The Third Wave*”. Ed: Meghan-Kiffer Press, Tampa, 2003.

JESTON, JOHN Y NELIS JOHAN: “*Business Process Management, Second Edition: Practical Guidelines to Successful Implementations*”. Ed. Butterworth-Heinemann, 2008

NOY VIAMNTES Y PEREZ: “*La actualidad de la Gestión de Procesos de Negocio: Business Process Management (BPM)*”, 2010 en

<http://renia.cujae.edu.cu/index.php/revistacientifica/article/view/66>

PORTER, MICHAEL.: Estrategia y ventaja competitiva, Barcelona, Deusto, 2006.

ROBLEDO Y LAURENTIIS: “El estado del BPM y las tendencias en España”, España, 2009.

<http://www.club-bpm.com/Noticias/not00017.htm>

ROBLEDO Y LAURENTIIS: “Estudio Nacional de Business Process Management”, España, 2010. En <http://www.club-bpm.com/Noticias/art00110.htm>

SEGUEL, RICARDO: “Predicciones para BPM 2010 y más”. BPM Chile Group en <http://www.bpmchile.org/>

SIGIFREDO, LAENGLE: “*Business Process Management (BPM), desafíos de los procesos de negocio y de las tecnologías de la información*”, Chile, 2007 en <http://sigifredo.laengle.googlepages.com/home>

SEPULVEDA Y OTROS:”Investigación Nacional sobre Gestión de Procesos de Negocio”, Santiago de Chile, 2009 en:http://www.cetiuc.cl/estudios_cetiuc/

SEPULVEDA Y OTROS:” Estudio Nacional sobre Business Process Management”, Santiago de Chile, 2010, en http://www.cetiuc.cl/estudios_cetiuc/

SENGE, PETER. : La quinta disciplina, Buenos Aires, Granica y Vergara, 1992.

SEPULVEDA, HERMES (Marketing & Sales Manager en CIO, Colombia): “*BPM se está posicionando en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia*”, Colombia, 2010, en <http://www.club-bpm.com/Noticias/art00112.htm>

FORZA, C. (Survey research in operations management: a process-based perspective). International Journal of Operations & Production Management , 2002.

PEREZ FERNANDEZ , JOSE ANTONIO: “Gestión por procesos”, España, 2010

Goldratt, E. M.: La Meta, un proceso de mejora continua, Gránica, Argentina, 2007.

ANEXOS

A. Anexo A: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Pregunta	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE INFORMACION
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis Principal	Pregunta Principal			
<i>Se desconoce el grado de madurez de BPM, la adopción de esta disciplina y en que medida impactan en la excelencia operativa de las entidades del SFP, además se carece de un Mapa o ruta a seguir en la Madurez BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.</i>	<i>Conocer el nivel de madurez de BPM, su adopción y en qué medida impactan en la excelencia operativa de las Entidades del Sistema Financiero Peruano (SFP).</i>	<i>El Grado de Madurez de BPM está en un nivel inicial o aún no se ha adoptado en el SFP, lo que impacta en la Excelencia Operativa de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.</i>	<i>Cuál es el Grado de Madurez de BPM, la adopción de BPM y en que medida impactan estos en la excelencia Operativa de las Entidades del sistema Financiero peruano (SFP)?</i>	V. Independiente		
				(X) Grado de Madurez de BPM	X1: capacidades Empresariales	Encuesta
					X2: Habilitadores de Procesos	Encuesta
					X3: Adopción de BPM	Encuesta
				V. Dependiente		
				(Y) impacta en la Excelencia Operativa de las Entidades Financieras.		Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
						Encuesta

Problema Especifico 1	Objetivo Específico 1	Hipótesis Subsidiaria 1				
¿En qué medida las Capacidades Empresariales del Modelo Hammer Operativa y la Madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero?	Determinar el nivel de madurez de las Capacidades Empresariales, así como su impacto en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.	Las organizaciones Financieras que no tienen Capacidades Empresariales Adecuadas, o su Nivel de Capacidad es Inicial (E1) ejecutan sus procesos a nivel básico y su excelencia operativa es inyectada negativamente.	¿Cuál es el nivel de madurez de las Capacidades Empresariales, y en qué medida impactan en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero peruano?	V. Independiente (X1) Capacidades Empresariales, según Hammer		
					X1₁: Liderazgo	Encuesta
					Conciencia	
					Alineamiento	
					Comportamiento	
					X1₂: Cultura	Encuesta
					Trabajo en Equipo	
					Enfoque al Cliente	
					Responsabilidad	
					Actitud hacia el Cambio	
					X1₃: Conocimiento (Expertise)	Encuesta
					Personas	
					Metodología	
					X1₄: Gobierno	Encuesta
					Modelo de Procesos	
					Responsabilidades(accountability)	
					Integración	
				V. Dependiente (Y1) Favorecen la Excelencia Operativa y Grado de Madurez		
						Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
						Encuesta

Problema Especifico 2	Objetivo Específico 2	Hipótesis Subsidiaria 2				
¿En qué Medida los Habilitadores del Modelo Hammer de Procesos favorecen la Excelencia Operativa de las Entidades Financieras del Sistema Financiero?	Determinar el nivel de madurez de los habilitadores de procesos, así como su impacto en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.	Las organizaciones Financieras que no tienen Habilitadores de Procesos Adecuados, o sus Habilitadores tienen un Nivel Inicial (P1) ejecutan sus procesos a nivel básico y su excelencia operativa es inimpactada negativamente.	¿Cuál es el nivel de madurez de los habilitadores de procesos, y en qué medida impactan en la excelencia operativa y en la madurez de BPM de las Entidades Financieras del Sistema Financiero peruano?	V. Independiente		
				(X2) Habilitadores de Procesos	X2 ₁ :Diseño	Encuesta
					X2 ₂ :Usuario	Encuesta
					X2 ₃ :Dueño	Encuesta
					X2 ₄ :Infraestructura	Encuesta
					X2 ₅ :Metricas	Encuesta
				V. Dependiente		
				(Y2) Favorecen la Excelencia Operativa y Grado de Madurez BPM en las Entidades Financieras del SFP		Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
Problema Especifico 3	Objetivo Específico 3	Hipótesis Subsidiaria 3				
¿Cuál es el nivel de adopción de BPM en las	Determinar cuál es el nivel de adopción de BPM	• Las organizaciones Financieras que no		V. Independiente		
				(X3) Nivel de	X3 ₁ : Utilidad percibida	Encuesta

entidades del Sistema Financiero Peruano?	y su impacto en la madurez de BPM de las Entidades del Sistema Financiero Peruano.	muestran una actitud y una Intención de uso positivo no Adoptan BPM como disciplina de gestión de sus procesos. • La Adopción de BPM es Fundamental para Elevar el nivel de Madurez de BPM en el SFP		Adopción de BPM en Entidades del Sistema Financiero	X3 ₂ : Facilidad percibida	Encuesta
					X3 ₃ : actitud de Uso	Encuesta
					X3 ₄ : Intención de Uso	Encuesta
				V. Dependiente		
				(Y3) Facilita la adopción de BPM		Encuesta
						Encuesta
						Encuesta
Problema Especifico 4	Objetivo Específico 4	Hipótesis Subsidiaria 4				
	Definir una Herramienta para planificar e implementar proyectos BPM					

B. Anexo B: Cuestionario

Las empresas necesitan estar seguras de que sus procesos de negocios se vuelvan más "maduros" en otras palabras, que entreguen un alto desempeño que se mantenga en el tiempo. Para lograrlo, deben desarrollar dos tipos de elementos: facilitadores de proceso, que operan en los procesos individuales, y capacidades de empresa, que se aplican a organizaciones completas [MICHAEL HAMMER 2007].

a. Modelo de Cuestionario

El Modelo de Investigación incluyó un instrumento: un cuestionario dividido en 4 secciones, la primera se dirigió para recabar datos básicos de Identificación de las entidades de la muestra, la segunda sección intentó descubrir la intención de uso, si aun no lo han hecho, la tercera sección permitió medir la Madurez de los Habilitadores de procesos y las Capacidades de la empresa, así, también se planteó una cuarta sección para descubrir el impacto de esta disciplina en las entidades que la han adoptado o la percepción de lo que esperan que impacte en la empresa, para ello el modelo planteado, quedó plasmado en el siguiente gráfico:

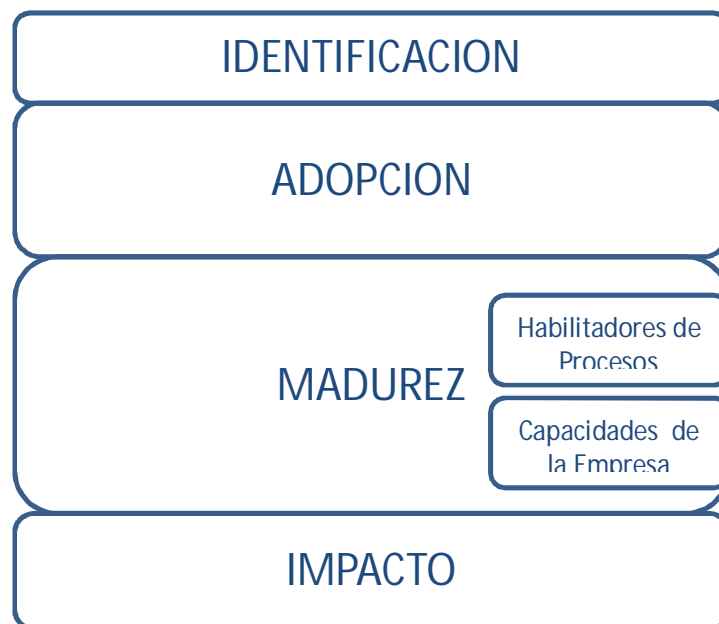


Fig. N° 4.29: Modelo del Cuestionario Aplicado

b. Identificación

Información General de la Empresa		
Nombre Empresa		
Número de Empleados		
Cobertura		
Adoptado BPM		
Nivel de Compromiso BPM		[Sepúlveda y Otros 2010]
	Estratégico	
	Significativo	
	Inicial	
	Exploración de oportunidades	
Existe área BPM		
Objetivo del Enfoque BPM		[Sepúlveda y Otros 2010]
	Aumentar las utilidades a través de reducción de costos y/o mejoras de la productividad	
	Mejorar satisfacción del cliente para mantener competitividad	
	Mejorar la coordinación de la gestión o la agilidad Organizacional	
	Mejorar la gestión de recursos TI	
	Mejorar productos existentes, crear nuevos	
	Cumplir regulaciones y/o estándares	
	Otro	

c. Adopción

Se uso un indicador Likert de 5 puntos, que se detalla a continuación:

+2	+1	0	-1	-2
En Gran Medida De acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	En Gran Medida en desacuerdo

Adopción de BPM		indicador
-----------------	--	-----------

Utilidad Percibida		
Grado en que una persona cree que usando un sistema en particular mejorará mucho su desempeño en el trabajo		
	<p>Indicador: alto=muy útil</p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -uso frecuente del sistema, por el usuario -utilización alta del sistema en labores referentes del trabajo. -alta eficacia y eficiencia en el trabajo de usuario. -Empleados cualificados. 	<p>Indicador: bajo=no útil</p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -uso moderado o bajo del sistema, por el usuario -utilización de moderada a baja del sistema en labores referentes del trabajo. -baja eficacia y eficiencia en el trabajo de usuario. -Empleados poco cualificadas.
Facilidad de uso Percibida		
Señala hasta que grado una persona cree que usando un sistema en particular realizará menos esfuerzo para desempeñar sus tareas	<p>Indicador: alto=muy fácil</p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejor rendimiento en el trabajo del usuario. -Alta satisfacción laboral del usuario. -utilización alta del sistema en labores referentes al trabajo, por el usuario. 	<p>Indicador: bajo=Difícil</p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Menor rendimiento en el trabajo. -Baja satisfacción en el trabajo. -Utilización baja del sistema en labores referentes al trabajo, por el usuario.

d. Madurez

La siguiente medida se usara para medir la madurez de los:

- ✓ Habilitadores de Procesos, y
- ✓ Capacidades de las Empresas

+1	0	-1
En Gran Medida Cierto	En algún Grado Cierto	En Gran Medida Falso

El detalle del modelo que se uso para medir la madurez de los habilitadores de procesos fue:

Item	Variable	Nivel	+1	0	-1
Diseño	Propósito	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Contexto	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Documentación	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
Ejecutores	Conocimiento	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Destrezas	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Conducta	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
Responsable	Identidad	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Actividades	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Autoridad	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
Infraestructura	Sistemas de información	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			

	Sistemas de recursos humanos	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
Indicadores	Definición	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			
	Usos	P-1			
		P-2			
		P-3			
		P-4			

El detalle del modelo que se uso para medir la madurez de las Capacidades de la Empresa fue:

Item	Variable	Nivel	+1	0	-1
Liderazgo	Conciencia	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Alineamiento	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Conducta	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Estilo	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
Cultura	Trabajo en equipo	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Foco en el cliente	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Responsabilidad	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Actitud hacia el cambio	E-1			
		E-2			
		E-3			

		E-4			
Experticia	Gente	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Metodologías	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
Gobernabilidad	Modelo de procesos	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Responsabilizado	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			
	Integración	E-1			
		E-2			
		E-3			
		E-4			

e. Impacto

Para Medir el impacto se usara puntualmente la siguiente medida:

-2	-1	0	+1	+2
Fuerte Influencia Negativa	Baja Influencia Negativa	Neutral	Baja Influencia Positiva	Fuerte Influencia Positiva

-2	-1	0	+1	+2
Gran Medida de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Gran Medida en desacuerdo

f. Preguntas del Cuestionario

i. Generales.

- 1.1.- ¿Cual es el nombre de la empresa?
- 1.2.- ¿cuál es el número de Empleados?
- 1.3.- ¿Cual es la cobertura de sus operaciones?
 - Mercado Nacional.
 - Mercado Regional.
 - Mercado Nacional e internacional.
- 1.4.- Su empresa ha Adoptado BPM?

- Si.
- No.
- En breve plazo.
- En Medio plazo.
- En Largo plazo.

1.5.- ¿Cual cree que es o seria el nivel de Compromiso de BPM en su empresa?

- Estratégico
- Significativo
- Inicial
- Exploración de oportunidades

1.6.- ¿Existe área BPM en su empresa?

- Si.
- No.

1.7.- ¿Cual cree que es el Objetivo del Enfoque BPM?

- Aumentar las utilidades a través de reducción de costos y/o mejoras de la productividad
- Mejorar satisfacción del cliente para mantener competitividad
- Mejorar la coordinación de la gestión o la agilidad Organizacional
- Mejorar la gestión de recursos TI
- Mejorar productos existentes, crear nuevos
- Cumplir regulaciones y/o estándares
- Otro

ii. Adopción.

2.1.- ¿BPM nos permite que logremos las tareas más rápidamente?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.2.- ¿Usando BPM mejora la actuación en el trabajo?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.3.- ¿Usando BPM aumenta la productividad?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.4.- ¿Usando BPM mejora la efectividad en el trabajo?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.5.- ¿Usando BPM se hace más fácil realizar el trabajo?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.6.- ¿En conjunto, BPM es útil para realizar el trabajo?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.7.- ¿Aprender a usar BPM es fácil?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.8.- ¿Es fácil usar BPM para hacer lo que la empresa quiera hacer?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.9.- ¿La interacción con BPM es clara y entendible?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- En Gran Medida en desacuerdo

2.10.- ¿En conjunto, BPM es fácil de usar?

- En Gran Medida De acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

- En Gran Medida en desacuerdo

iii. Madurez.

1. Habilitadores de Procesos

3.1.- Los procesos no se han diseñado de punta a cabo. Los ejecutivos utilizan el diseño que venía rigiendo como contexto para la mejora del desempeño funcional.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.2.- Los procesos se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.3.- Los procesos se han diseñado para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI a fin de optimizar el desempeño de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.4.- Los procesos se ha diseñado para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores a fin de optimizar el desempeño inter-empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.5.- Se han identificado los insumos, productos, proveedores y clientes de los procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.6.- Las necesidades de los clientes de los procesos son conocidas y hay acuerdo sobre ellas.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.7.- El responsable de los procesos y los responsables de los otros procesos con los que interactúan cada proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.8.- El responsable de los procesos y los responsables de los procesos de los clientes y proveedores con los que interactúan cada proceso han definido sus expectativas mutuas de desempeño.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.9.- La documentación de los procesos es principalmente funcional, pero identifica las interconexiones entre las áreas involucradas en ejecutar el proceso.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.10.- Hay documentación completa del diseño de los procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.11.- La documentación de los procesos describe las interacciones de cada proceso con otros procesos, y sus expectativas respecto a estos, y vincula el proceso con el sistema y con la arquitectura de datos de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.12.- Una representación electrónica del diseño de los procesos apoya su desempeño y gestión, y permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de cada proceso.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.13.- Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su desempeño.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.14.- Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; como su trabajo afecta a los clientes, a otros empleados del proceso y el desempeño del proceso; y conocen los niveles de desempeños reales y requeridos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.15.- Los ejecutores están familiarizados tanto con los conceptos fundamentales de negocios como con los impulsores del desempeño de la empresa, y pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.16.- Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño inter-empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.17.- Los ejecutores son diestros en técnicas de resolución de problemas y de mejora de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.18.- Los ejecutores son diestros en trabajo en equipo y en gestionarse personalmente.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.19.- Los ejecutores son diestros en la toma de decisiones de negocios.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.20.- Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.21.- Los ejecutores profesan cierta lealtad al proceso pero deben máxima lealtad a su función.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.22.- Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas que ejecutan el proceso hacer eficazmente su trabajo.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.23.- Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.24.- Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar y proponen mejoras al proceso

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.25.- El responsable del proceso es una persona o grupo encargado informalmente de mejorar el desempeño del proceso.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.26.- Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable de los procesos y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.27.- El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.28.- El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.29.- El responsable identifica y documenta el proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.30.- El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.31.- El responsable colabora con otros responsables de procesos para integrar procesos y lograr las metas de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.32.- El responsable desarrolla un plan estratégico de extensión del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan desde clientes y proveedores para patrocinar iniciativas

Inter-empresa de rediseño de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.33.- El responsable hace lobby por el proceso, pero solamente puede alentar a los ejecutivos funcionales a hacer cambios.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.34.- El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de procesos e implementar el nuevo diseño y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.35.- El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie el proceso, y tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal así como sobre el presupuesto del proyecto.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.36.- El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.37.- El proceso es apoyado por sistemas fragmentados de TI.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.38.- El proceso es apoyado por un sistema de TI creado a partir de componentes funcionales.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.39.- El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriéndose a los estándares de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.40.- El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación inter-empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.41.- Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia funcional y la resolución de problemas funcionales en un contexto de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.42.- El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de cargo y los perfiles de competencias. La capacitación se basa en documentación de proceso.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.43.- Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa enfatizan las necesidades y los resultados del proceso, y los equilibran con las necesidades de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.44.- Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento

refuerzan la importancia de la colaboración intra e inter-empresarial, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.45.- Los procesos tienen ciertos Indicadores básicos de costo y calidad.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.

- En Gran Medida Falso.

3.46.- Los procesos tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.47.- Los indicadores de los procesos, así como los indicadores entre procesos,

Se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.48.- Los Indicadores de los procesos se han derivado de metas Inter-empresariales.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.49.- Los ejecutivos usan los indicadores de los procesos para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.50.- Los ejecutivos usan los indicadores de los procesos para comparar su desempeño con los benchmarks, el desempeño “World Class” y las necesidades de los clientes, y para fijar objetivos de desempeño.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.51.- Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana de los procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.52.- Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos de los procesos y los usan al planificar la estrategia de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

2. Capacidades de la Empresa

3.53.- La alta gerencia de la empresa reconoce la necesidad de mejorar el desempeño operativo pero tiene solo una comprensión limitada del poder de los procesos de negocios.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.54.- Al menos un alto ejecutivo entiende profundamente el concepto de proceso de negocios, cómo puede utilizarlo la empresa para mejorar el desempeño y qué implica implementarlo.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.55.- La alta gerencia ve la empresa en términos de proceso y ha desarrollado una visión de la empresa y de sus procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.56.- La alta gerencia ve su propio trabajo en términos de proceso y percibe la gestión de procesos, no como un proyecto sino, como una forma de gestionar el negocio.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.57.- Los líderes del programa de procesos están en los mandos medios.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.58.- Un alto ejecutivo ha tomado el liderazgo y la responsabilidad del programa de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.59.- Hay un fuerte alineamiento en el equipo de altos ejecutivos respecto al programa de procesos. También hay una red de personas en toda la organización que ayuda a promover las iniciativas de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.60.- La gente en toda la organización muestra entusiasmo por los procesos y desempeña papeles de liderazgo en las iniciativas de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.61.- Un alto ejecutivo respalda e invierte en una mejora operativa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.62.- Un alto ejecutivo ha fijado públicamente metas de desempeño y está dispuesto a comprometer recursos, hacer cambios profundos y eliminar obstáculos para lograr esas metas.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.63.- Los altos ejecutivos trabajan como equipo, gestionan la empresa mediante sus procesos y participan activamente en el programa de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.64.- La alta gerencia realiza sus propios trabajos como procesos, centran la planificación estratégica en procesos y desarrollan nuevas oportunidades de negocios basándose en procesos de alto desempeño.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.65.- La alta gerencia ha empezado a pasar desde un estilo jerárquico, de arriba hacia abajo, hacia un estilo abierto y cooperativo.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.66.- El alto ejecutivo que dirige el programa de proceso es apasionado por la necesidad de cambio y por el proceso como herramienta clave para el cambio.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.67.- La alta gerencia ha delegado control y autoridad a los responsables y ejecutores de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.68.- La alta gerencia ejerce liderazgo mediante visión e influencia, y no por mandato y control.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.69.- El trabajo en equipo es enfocado en proyectos, ocasional y atípico.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.70.- La empresa usa comúnmente equipos interfuncionales de proyectos para esfuerzos de mejora.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.71.- El trabajo en equipo es la norma entre los ejecutores de procesos y es corriente entre los ejecutivos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.72.- El trabajo en equipo con clientes y proveedores es habitual.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.73.- Existe una creencia generalizada de que el foco en el cliente es importante, pero una limitada percepción de lo que eso significa. También hay incertidumbre y conflicto respecto a cómo satisfacer las necesidades del cliente.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.74.- Los empleados se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar un extraordinario valor al cliente.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.75.- Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.76.- Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.77.- Los ejecutivos tienen responsabilidad por los resultados.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.78.- El personal de primera línea empieza a asumir responsabilidad por los resultados.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.79._ Los empleados entienden que los clientes demandan excelencia uniforme y una experiencia sin sobresaltos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.80.- Los empleados se enfocan en colaborar con los socios comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes finales.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.81.- La organización acepta cada vez más la necesidad de hacer cambios modestos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.82.- Los empleados están listos para un cambio significativo en la forma de hacer el trabajo.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.83.- Los empleados estén listos para un cambio multidimensional.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.84.- Los empleados reconocen el cambio como Inevitable y lo adoptan como un fenómeno regular.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.85.- Un reducido grupo de personas tiene un profundo aprecio por el poder de los procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.86.- Un grupo de expertos tiene destrezas de rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del cambio.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.87.- Un grupo de expertos tiene destrezas de gestión de cambio en gran escala y transformación corporativa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.88.- Muchas personas con destrezas en rediseño e implementación de procesos, gestión de proyectos, gestión de programas y gestión del cambio, se encuentran en toda la organización. También existe un proceso "formal" para desarrollar esa base de destrezas.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.89.- La empresa usa una o más metodologías para resolver problemas de ejecución y hacer mejoras incrementales de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.90.- Los equipos de rediseño de proceso tienen acceso a una metodología básica para rediseñar procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.91.- La empresa ha desarrollado y estandarizado un sistema formal para rediseño de procesos y lo ha integrado a un sistema de mejora de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.92.- La gestión de proceso y el rediseño de procesos se han convertido en competencias básicas, y forman parte de un sistema formal que incluye

examen del ambiente, planificación del cambio, implementación e innovación centrada en procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.93.- La empresa ha identificado algunos procesos de negocios.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.94.- La empresa ha desarrollado un modelo completo de procesos de la empresa y la alta gerencia lo ha aceptado.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.95.- El modelo de proceso de la empresa se ha comunicado en toda la organización, se usa para impulsar la priorización de proyectos y está vinculado con tecnologías y arquitecturas de datos a nivel de empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.96.- La empresa ha extendido el modelo de proceso empresarial para conectarlo con los de los clientes y proveedores. También usa el modelo para el desarrollo de su estrategia.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.97.- Los ejecutivos funcionales son responsables por el desempeño, y los ejecutivos de proyecto por los proyectos de mejora.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.98.- Los responsables de proceso se responsabilizan por los procesos individuales y un comité ejecutivo es responsable por el progreso general en sus procesos de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.99.- Los responsables de proceso comparten responsabilización por el desempeño de la empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.100.- Un concejo de proceso funciona como el más alto ente ejecutivo, los ejecutores comparten responsabilización por el desempeño de la empresa, la que ha establecido comités ejecutivos con clientes y proveedores para impulsar el cambio de proceso inter-empresa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.101.- Uno o más grupos promueven y apoyan diferentes técnicas de mejora operativa.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.102.- Un grupo coordinador informal proporciona la necesaria gestión de programas mientras que un comité ejecutivo asigna recursos para proyectos de rediseño de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.103.- Una oficina formal de gestión de programas, dirigida por un jefe de procesos, coordina e integra todos los proyectos de procesos y un concejo de procesos gestiona los problemas de integración entre procesos. La empresa gestiona y despliega en forma integrada todas las técnicas y herramientas de mejora de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

3.104.- Los responsables de procesos trabajan con sus contrapartes en las empresas clientes y proveedoras para impulsar la integración inter-empresa de procesos.

- En Gran Medida Cierto.
- En alguna Medida Cierto.
- En Gran Medida Falso.

iv. Impacto

4.1.- Cual cree que fue o seria el impacto de adoptar BPM en su empresa.

- fuerte influencia negativa.
- baja influencia negativa.
- ninguna influencia.
- baja influencia positiva.
- fuerte influencia positiva.

4.2.- ¿Tener capacidades empresariales maduras aumenta la productividad?

- ☐ En Gran Medida De acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ En Gran Medida en desacuerdo

4.3 ¿tener capacidades empresariales maduras mejora la efectividad en el trabajo?

- ☐ En Gran Medida De acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ En Gran Medida en desacuerdo

4.4.- ¿En conjunto, tener capacidades empresariales maduras impacta en la excelencia operativa empresarial?

- ☐ En Gran Medida De acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ En Gran Medida en desacuerdo

4.5.- ¿tener habilitadores de procesos maduros aumenta la productividad?

- ☐ En Gran Medida De acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ En Gran Medida en desacuerdo

4.6.- ¿tener habilitadores de procesos maduros mejora la efectividad en el trabajo?

- ☐ En Gran Medida De acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ En Gran Medida en desacuerdo

4.7.- ¿En conjunto, tener habilitadores de procesos maduros impacta en la excelencia operativa empresarial?

- ☐ En Gran Medida De acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo

- En Gran Medida en desacuerdo

C. Anexo C: Entidades Financieras

Bancos	Banco Agropecuario-Agrobanco BBVA Banco Continental Central de Reserva del Perú Cencosud Citibank del Perú S.A. Banco Comercio Banco de Crédito del Perú De la Nación Financiero del Perú Interamericano de Finanzas Internacional del Perú-INTERBANK Mibanco Banco de la Microempresa - MIBANCO- Scotiabank Perú HSBC Bank Perú S.A. Falabella Santander Perú S.A. Banco Ripley Perú S.A. Banco Azteca del Perú S.A. Deutsche Bank (Perú) S.A.
Financieras	América Financiera S.A. Crediscotia Financiera Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE Financiera Crear Financiera Confianza Financiera TFC S.A. EDYFICAR S.A. FINANCIERA UNIVERSAL S.A. FINANCIERA UNO S.A. Financiera Efectiva S.A. Financiera Proempresa S.A. Mitsui Auto Finance Perú S.A.
Cajas Rurales	CREDICHAVIN S.A. Caja Rural de Ahorro y Crédito CREDINKA S.A. CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO INCASUR NUESTRA GENTE S.A.A. LOS ANDES S.A. CAJA LOS LIBERTADORES PRYMERA PROFINANZAS S.A.

	SEÑOR DE LUREN SIPAN S.A.
Cajas Municipales	CMAC CUSCO S.A CMAC DEL SANTA S.A CAJA HUANCAYO CMAC -ICA S.A CMAC MAYNAS S.A CMAC PAITA S.A CMAC PISCO S.A CMAC PIURA S.A.C CMAC - SULLANA S.A CMAC TACNA S.A CMAC - T S.A(Trujillo)
Edpymes	ACCESO CREDITICIO Edpyme CREDIVISION S.A MICASITA S.A. NUEVA VISION S.A. EMPRESA DE DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA MARCIMEX S.A. – EDPYME MARCIMEX S.A. RAIZ Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial Edpyme Credijet del Perú S.A. Edpyme Inversiones La Cruz S.A.

Tabla 4.69 Entidades del Sistema Financiero Peruano

D. Anexo D: Modelo PEMM

El Dr. Michael Hammer creó un modelo de madurez que ayudaría a los ejecutivos a comprender, planear y orientar esfuerzos para transformación basada en procesos. De esta forma, identificó dos grandes grupos de características pertenecientes a la empresa que son necesarias para obtener un buen desempeño. Por un lado, tenemos los Habilitadores de procesos (Process Enablers) que básicamente son las características que determinan la capacidad de un proceso para que este funcione correctamente durante tiempo (su ciclo de vida), y por otro lado, tenemos las capacidades de la empresa (Enterprise Capabilities), que son las capacidades que posee una compañía para lograr el buen funcionamiento de los procesos. A partir de ambos conceptos, Hammer define el modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) el cual determina cinco características que permiten a un proceso

Trabajar de buena forma y enfocados en cuatro capacidades a nivel empresarial. Los habilitadores de procesos y las capacidades de la empresa permiten a las empresas evaluar el nivel de madurez de sus procesos de negocios y cuan perceptible es la organización a los cambios basados en los procesos.

Los Habilitadores de Procesos son: Diseño, Ejecutores, Dueños, Infraestructura y Métricas, los cuales dependen uno de otro ya que un buen diseño de procesos (alineado a la estrategia, definido, documentado, y comunicado a todas las partes) permite determinar claramente quien debe realizar que tarea en qué lugar y en qué orden (ejecutores) y con qué tecnología (infraestructura), y entrega la responsabilidad de monitorear y corregir el proceso a un dueño quien debe velar por un buen resultado. Todos estos habilitadores dan a un proceso el potencial para entregar un alto desempeño. Si uno de ellos no está presente, los otros serán inefectivos.

- Diseño: cuan entendible es la especificación de como un proceso debe ser ejecutado.

- Ejecutores: las personas que ejecutan un proceso en base a sus habilidades y conocimiento.

- Dueños: un Gerente Sénior tiene la responsabilidad del proceso y su resultado.

- Infraestructura: sistemas de información y gestión que apoyan los procesos.

- Métricas: las medidas que una compañía utiliza para monitorear el desempeño de los procesos.

Todos los habilitadores están presentes en cualquier tipo de compañía, pero en diferente intensidad y grado de apoyo a los procesos. Para identificar este problema se definen las fortalezas de un habilitador categorizado en 4 niveles: desde P-1, el más débil, hasta P-4, el más fuerte. La fortaleza de un habilitador determina el grado de madurez del proceso para alcanzar un alto desempeño sostenido en el tiempo.

En las empresas que poseen un alto desempeño en sus procesos los habilitadores son suficientemente fuertes (alto nivel de madurez, digamos, P-4) ya que existe un diseño bien definido, ejecutores aptos para llevar a cabo

los procesos, existe una autoridad y responsabilidades de los dueños de procesos para que estos funcionen, la infraestructura es la adecuada para dar soporte a los procesos, y las métricas están bien definidas y representan el desempeño real de la ejecución del proceso.

Por el contrario, las empresas que ni siquiera pueden alcanzar el nivel P-1 y sus procesos funcionan erráticamente, por defecto son consideradas en el nivel P-0. En el nivel P-1 los procesos son estables, confiables y predictibles, en P-2 los procesos alcanzan resultados superiores y en base a toda la organización, en P-3 los procesos entregan un resultado óptimo (si pudiéramos decir optimizar) ya que los ejecutivos pueden fácilmente integrarlo con otros para obtener el mejor resultado para la compañía, en P-4 los procesos son los mejores de su clase trascendiendo las fronteras de la compañía hasta sus proveedores y clientes.

El rediseño de procesos requiere grandes cambios organizacionales que frecuentemente producen resistencia en todas las áreas de la empresa. Los habilitadores de procesos se fortalecen de acuerdo a las capacidades de la empresa para orientar los esfuerzos en forma adecuada para alcanzar los niveles de madurez deseados.

Las Capacidades de la empresa involucradas son cuatro:

- _ Liderazgo: Ejecutivos sénior quienes apoyan la creación de procesos.
- _ Cultura: valores tales como foco en el cliente, trabajo en equipo, responsabilidad y flexibilidad al cambio.
- _ Competencia: habilidades y metodologías para rediseñar procesos.
- _ Gobierno: mecanismos para gestionar proyectos complejos e iniciativas de cambio.

Estas capacidades también se evalúan en cuatro niveles: desde E-1, el más débil, hasta E4, el más fuerte. Si una empresa tiene todas sus capacidades en un nivel E-1, está lista para avanzar en todos sus procesos al nivel P-1, si tiene todas sus capacidades en un nivel E-2, la compañía ya puede avanzar a un nivel P-2, etc.

Las dos evaluaciones definen el "Process and Enterprise Maturity Model" (PEMM) el cual permite determinar si una compañía está realmente capacitada (o tiene la madurez suficiente) para tomar iniciativas de mejora en

las áreas identificadas como críticas y realizar transformaciones en sus procesos.

E. Anexo E: Definiciones Básicas

Arquitectura orientada a servicios: una arquitectura de software en la que se empaquetan funciones nuevas y existentes y se proporcionan como servicios.

BAM: acrónimo de Business Activity Monitoring (supervisión de la actividad de negocio), se trata de un software para la supervisión en tiempo real de los procesos de negocio.

BPML: acrónimo de Business Process Execution Language (lenguaje de ejecución de procesos de negocio), se trata de un lenguaje XML para la especificación de procesos de negocio ejecutables, aplicado principalmente a la orquestación de los servicios web.

BPM: acrónimo de Business Process Management (gestión de procesos de negocio), se trata de los métodos, técnicas y herramientas empleados para diseñar, representar, controlar y analizar procesos de negocio operacionales en los que están implicados personas, sistemas, aplicaciones, datos y organizaciones.

BPM Suite (BPMS): un completo conjunto de software que facilita todos los aspectos de la gestión de procesos de negocio como diseño de procesos, flujo de trabajo, aplicaciones, integración y supervisión de la actividad para entornos centrados tanto en los sistemas como en el ser humano.

BPMN: acrónimo de Business Process Modeling Notation (notación de creación de modelos de procesos de negocio), se trata de una notación gráfica estandarizada para representar los procesos de negocio en un flujo de trabajo, que facilita la mejora de la comunicación y la portabilidad de los modelos de proceso.

Reglas de negocio: la codificación formal de las políticas y acciones empresariales en prácticas operacionales legales que se extraen del código de aplicación y se mantienen con independencia del mismo.

EAI: acrónimo de Enterprise Application Integration (integración de aplicaciones empresariales), son las herramientas y práctica de vincular aplicaciones y datos informáticos con el fin de conseguir ventajas operacionales y empresariales.

Entorno de procesos: la arquitectura de un proceso extendido o de un conjunto de procesos que permite un conjunto de funciones empresariales.

ESB: acrónimo de Enterprise Service Bus (bus de servicios corporativos), es parte de la categoría de infraestructura de middleware. Un ESB es un elemento de la arquitectura de software que proporciona servicios fundamentales para los sistemas de información a través de un motor de mensajería controlado por eventos.

Flujo de trabajo (Workflow): un patrón orquestado y repetible de actividad empresarial habilitado por la organización sistemática de recursos en procesos que transforman materiales, proporcionan servicios o procesan información.

Flujo de valor: el flujo de materiales e información que recorre un proceso para entregar a un cliente un producto o servicio.

Gobierno: un marco para la toma de decisiones y la atribución de responsabilidad que produce resultados deseables dentro de la organización. El entorno de gobierno determina el qué, quién y cómo de la toma de decisiones empresariales.

F. Anexo F: Modelo (Constructos) de Investigación.

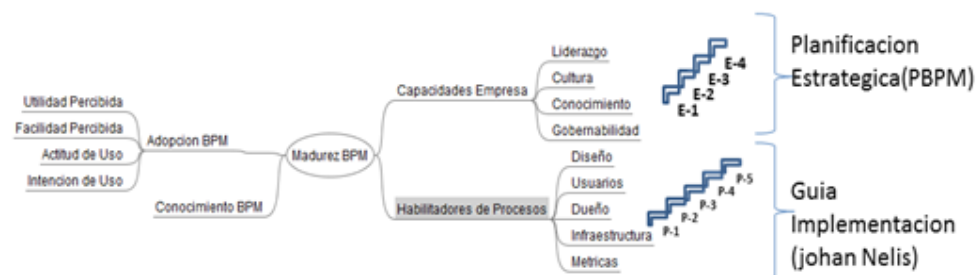


Fig. N° 4.30: Modelo (constructos) de investigación

G. Anexo G: Estudios Realizados en Perú.

A propósito de una conferencia realizada por el Club_Bpm en Lima el año 2010 en la Universidad de Lima, realice, a la comunidad bpm Perú, una encuesta, cuyos resultados fueron reveladores, modestos, pero contundentes respecto a los estudios de BPM en el Perú, como se muestra en el grafico N° 4.31:



Fig. N° 4.31: Encuesta de estudios de BPM realizados en Perú el año 2010

Y también fue importante la variedad de sectores de los que respondieron, pero sobre todo del sector financiero, como se muestra en la figura N° 4.32

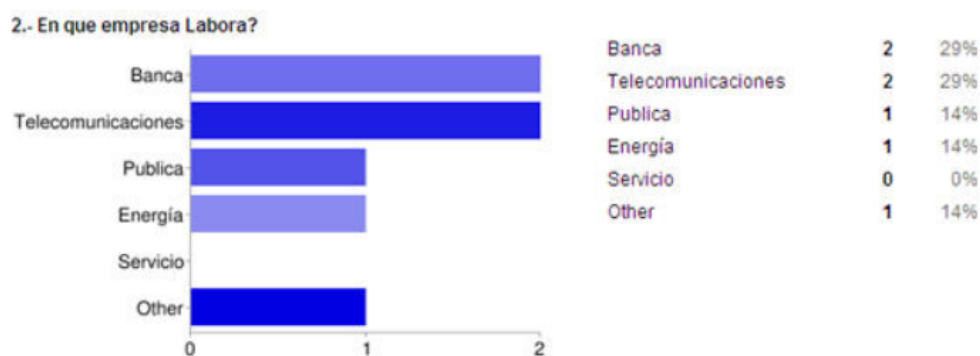


Fig. N° 4.32: Sectores de encuesta de estudios de BPM realizados en Perú el año 2010